

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: N6208

Studijní obor: Obchodní podnikání

Specializace: Marketing management

Diplomová práce

Ekonomika a vývoj vybraného maloobchodního řetězce

Vedoucí práce:

Ing. Kamil Pícha, Ph.D.

Autor:

Monika Kalusová

2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika KALUSOVÁ**
Osobní číslo: **E11000**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Ekonomika a fungování vybraného maloobchodního řetězce**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Ekonomický vývoj vybraného maloobchodního řetězce v časovém horizontu. Principy konkurenčního prostředí v okolí vybraného maloobchodního řetězce. Analyzovat současné trendy v odvětví.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek řešeného problému
2. Popis vybraného maloobchodního řetězce
3. Analýza maloobchodního řetězce
4. Analýza konkurenčního prostředí
5. Analýza současných trendů v odvětví
6. Návrh možných změn a opatření vedoucích ke zlepšení

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Analýza ekonomických výsledků firmy. 5. Návrhy a doporučení. 6. Závěr. 7. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 60 - 80 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- Burstiner, I. *Základy maloobchodního podnikání*. [s.l.]: Victoria Publishing, 1994.
Cimler, P. *Retail management, lokalizace a provoz maloobchodu*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1997.
Konečný, M. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007.
Marek, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2006.
Mayer, Mason. *Modern Retailing: Theory and Practise*. [s.l.]: R.R.Donnelley and Sons Company, 1990.
Pražská, L., Jindra, J. *Obchodní podnikání: Retail Management*. 2.přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002.
Zadrazilová, D., Khelerová, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 1994.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kamil Pícha, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2013**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. března 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Ekonomika a fungování vybraného maloobchodního řetězce“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 25. 4. 2013 Podpis:.....

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce Ing. Kamilu Píchovi, Ph.D. za metodické vedení, jeho obětavost a nasazení, které projevoval při vedení diplomové práce. Také chci poděkovat za jeho podporu a mnoho cenných a odborných rad, které mi uděloval během psaní diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat profesorce Universidad Rey Juan Carlos Maríi Sacristán Navarro, která mi pomáhala při získání údajů o španělském trhu a o firmě, potřebné k vypracování této diplomové práce. Další poděkování patří mé rodině, především Heleně a Jaroslavovi Kalusovým za morální podporu nejen po dobu psaní diplomové práce, ale také po dobu celého studia. Poslední poděkování patří mému příteli Radku Čermákovi za jeho přístup a ochotu.

Obsah

1	Úvod. Cíle a hypotézy	3
2	Literární rešerše	7
2.1	Obchod	7
2.2	Maloobchod.....	8
2.3	Maloobchodní cyklus	8
2.4	Vývojové trendy v obchodě a maloobchodě.....	9
2.5	Retailing	11
2.6	Mezinárodní maloobchod.....	12
2.7	Analýza prostředí	14
2.7.1	Ekonomická a finanční analýza	14
2.7.2	Analýza vnějšího prostředí	16
2.8	Analýza konkurenčního prostředí	17
2.9	Analýza současných trendů v odvětví.....	24
3	Metodika práce	26
4	Charakteristika společností Inditex a H&M	28
4.1	Skupina Inditex	28
4.2	Historie společnosti Inditex.....	28
4.3	Charakteristika jednotlivých formátů společnosti Inditex	29
4.4	Skupina H&M	31
4.5	Historie společnosti H&M	31
4.6	Charakteristika jednotlivých formátů společnosti H&M.....	32
5	Řešení a výsledky	33
5.1	Ekonomická a finanční analýza Inditex a H&M.....	33
5.2	PEST analýza	39

5.3	Analýza konkurenčního prostředí	45
5.4	Testování hypotéz	48
5.5	Analýza současných trendů v odvětví.....	49
5.6	Návrh možných změn a opatření vedoucích ke zlepšení	51
6	Závěr.....	54
	Seznam použitých zdrojů.....	58
	Použitá literatura	58
	Seznam obrázků	65
	Seznam tabulky	65
	Seznam grafů.....	65

1 Úvod. Cíle a hypotézy

Vybraným maloobchodním řetězcem, jehož ekonomice a fungování se budu věnovat, se stala španělská společnost Inditex, která podniká v oblasti textilní a oděvní. Na evropském trhu dlouhodobě tato firma zaujímá přední postavení mezi maloobchodními řetězci, zabývající se oděvním a textilním průmyslem, v oblasti tržeb a zisku. Neboť jsem si vybrala španělskou firmu, je dobré se seznámit s historií obchodování v této zemi, což usnadní pochopení trhu v současnosti.

Počátky španělského obchodu jsou datovány daleko do historie, ale nejdůležitějším mezníkem byl bezesporu Kryštof Kolumbus, který pod španělskou korunou objevil americký kontinent v 15. století. Čímž dal možnost rozvíjet obchod s novým kontinentem. Pod královnou Isabelou, která byla v té době na trůně, Španělsko dále obchodovalo s Indií a s koloniemi v Africe, kdy hlavním předmětem obchodu bylo zboží luxusního charakteru, koření, zlato, atd. Stinnou stránkou v této době se stalo obchodování s otroky, což byl velice výnosný obchod. (Tirado, 2011)

V 16. století se Španělské království orientovalo na obchod s Latinskou Amerikou, odkud přiváželi na svých lodích stříbro a drahé kovy z dolů, které zde budovali. Počet postavených dolů přesáhl 5000. Městem, kde se skupovalo stříbro a drahé kovy z Latinské Ameriky, se stala Seville na jihu Španělska, která samozřejmě z toho bohatla. (Brown, 2001)

Od roku 1600 vytvořily evropské objevitelské plavby posledních sto padesát let první celosvětovou obchodní síť. Obchod byl řízen jen volně: pirátství a obchod byly často dvěma stranami stejné mince. – Francis Drake. Cílem byl obchod a ne dobývání nebo osídlování. Vytvořily se dvě výrazné obchodní oblasti: Atlantský a Indický oceán. Ten první vynášel cukr z plantáží v Brazílii a Karibiku, stříbro a kožešiny a vytvářel stále organizovanější obchod s otroky jako pracovní síly pro plantáže. Ten druhý dával koření a luxusní zboží jako hedvábí a porcelán z Číny.

V 18. století Španělsko skoro celou Latinskou Ameriku, jihozápad a střední oblasti v Severní Americe, severní karibskou oblast a Filipíny. Ovšem v roce 1826 pod vlivem vzdělanosti končí nadvláda Španělska v Jižní Americe, což znamenalo pro španělskou korunu obrovskou nevýhodu při obchodování. (Kronika historie světa, 2004).

Ve 20. století Španělsko prošlo rozsáhlým vývojem ve všech oblastech a vyprofilovali se jednotlivé oblasti království. Mezi nejvíce rozvinuté a zároveň nejbohatší patřily regiony: Baskicko a Katalánsko, kde byl soustředěn průmysl. Ve zbývajících regionech se věnovali lidé zemědělství. Zemi od roku 1936 až do roku 1939 postihla civilní válka, která zničila řadu průmyslových podniků. Zároveň v celé historii Španělska poprvé nevládl příslušník královské rodiny, ale byla nastolena diktatura generála Franka. Za jeho období proběhla industrializace a rozvoj turismu. Po jeho pádu za vlády krále Juana Carlose se opět Španělsko dostalo na výsluní politické scény a zároveň i té obchodní. (Spanish-web, 2002-2011)

Ve 21. století Španělsko prošlo změnami, mezi největší lze počítat uspořádání Španělska, které je známé dodnes. Časopis Ekonom uveřejnil, že Španělsko se skládá z několika samostatných provincií, přičemž nejsilnější z nich je Katalánsko s hlavním městem Barcelonou. Právě bohaté Katalánsko přispívá až 20 miliard eur, což je asi 8% HDP, na pomoc a podporou slabších regionů, jako je například Andalusie. Přičemž se bouří katalánské obyvatelstvo a 46 až 51 procent ze 7,5 milionu obyvatel Katalánska je pro odtržení Katalánska od Španělska. Na druhou stranu řada ekonomů i europoslanců je proti odtržení Katalánska od Španělska hned z několika důvodů, jedním z nich je, že by Katalánsko mělo převzít část dluhů Španělska a to ve výši až 200 miliard eur, muselo by investovat miliardy do natisknutí nové, vlastní měny, vytvoření nových úřadů nebo zahraničních ambasad, zřízení vlastní policie, nebo dokonce armády. V porovnání s 8 % katalánského HDP, které přispívá do státní pokladny, jsou tyto výdaje vyšší. Další velkou změnou pro Španělsko byl vstup do Evropské unie a přijetí měny eura. Ovšem v poslední dekádě do Španělska přišla krize. Na základě které musela španělská vláda v prosinci 2012 požádat o peníze z evropských fondů na restrukturalizaci svého bankovního sektoru o částku 39,5 miliard eur podle časopisu Ekonom. Krize se projevila i ve vysoké nezaměstnanosti, jež činí 25,1% podle agentury Reuters.

Hlavním cílem práce je definovat ekonomický vývoj společnosti Inditex v časovém horizontu deseti let. Dalším cílem práce je identifikovat principy konkurenčního prostředí v okolí vybraného maloobchodního řetězce a také vymezit současné trendy v odvětví. Cíle byly stanoveny proto, aby se v delším časovém horizontu ukázalo, zda daná firma je ekonomicky stabilní a dokáže, že její zisky stále rostou. Navíc bylo nutné porovnat tuto firmu s konkurencí, která je na tom dlouhodoběji ekonomicky lépe a zjistit důvody tohoto postavení.

Na základě výše definovaných cílů je na místě stanovit si hypotézy, týkající se vývoje maloobchodního řetězce.

První hypotéza zní: „*Od roku 2001 do roku 2011 rostou zisky v průměru o 15 až 20 % společnosti Inditex*“.

Druhá hypotéza má podobu: „*Od roku 2001 do roku 2011 rostou zisky průměrně o více než 20 % společnosti H&M.*“

V pořadí třetí hypotéza je formulována následně: „*Počet prodejen je závislý na velikosti čistého zisku společnosti Inditex.*“

Poslední hypotéza zjišťuje, zda: „*Počet zaměstnanců je závislý na počtu prodejen společnosti Inditex.*“

Přínosem práce má být ukázat podnikání maloobchodního řetězce, který dlouhodobě prosperuje. Nutné je zaměřit se na úspěchy, zároveň zkoumat postavení vůči konkurenci, a na základě toho navrhnout možná opatření, která firmu posunou na první místo s nejvyššími tržbami. Dalším přínosem může být vzor pro ostatní firmy nejen z oblasti oděvní a textilní, ale i z jiných oblastí.

Předpokladem pro úspěšné dokončení práce je zpracovat výroční zprávy za stanovené časové období firem Inditex a H&M a vybrat z nich potřebné údaje. Tyto výroční zprávy byly zveřejněny na jejich webových stránkách, takže tento předpoklad byl splněn. Dalším předpokladem je nastudování literatury potřebné k vypracování analýz. Výroční zprávy společnosti H&M mohou být vnímány jako omezení, neboť údaje jsou zde uvedeny ve švédských korunách. Toto omezení bylo částečně odstraněno převodem na eura podle aktuálního kurzu v daném roce. Další omezení může být orientace práce na evropský trh, kdy je nutné uvažovat o světě jako jednom trhu.

Práce je strukturována do následujících kapitol:

- Úvod
- Literární rešerše
- Metodika práce
- Charakteristika společností Inditex a H&M
- Řešení a výsledky
- Závěr.

Úvod má představit zaměření práce, stanovené cíle a hypotézy. Literární rešerše slouží k detailnějšímu vymezení pojmů, které jsou spojeny s touto problematikou. Metodika práce stanovuje způsoby analýzy, které budou použity. Další částí je charakteristika společnosti Inditex a také vybrané konkurence – společnost H&M. Předposlední kapitola obsahuje řešení a výsledky, ke kterým se dospěje během řešení. Poslední kapitola nese název Závěr, kde se hypotézy vyvrátí či potvrdí, zhodnotí se, zda byly naplněny cíle, a shrnou se výsledky.

2 Literární rešerše

2.1 Obchod

Eurostat uvádí, že obchod zaměstnává v Evropské unii kolem 22 miliónů osob a je jedním z nejrozsáhlejších sektorů ekonomiky. A to je jedním z důvodů, proč jsou vytyčeny 4 skupiny priorit v Bílé knize o obchodu. V Bílé knize o obchodu (1999) jsou uvedeny následující hlavními priority:

1. Zlepšení užívání politických nástrojů na pomoc obchodu
2. Zlepšení administrativního, legislativního a finančního prostředí
3. Posílení konkurenceschopnosti a podpory podnikání
4. Posílení evropeizace a internacionalizace.

Cimler a Zadražilová (2007) uvádí, že přes základní ekonomicko-sociální význam retailingu byl v rámci evropských struktur stanoven princip, že usměrňování obchodu je nutné uskutečňovat z místní úrovně, protože jde o místní službu určenou tradicí, zvyky, geografii, historií a kulturou dané země. Proto nebyla pro oblast podnikání a rozvoje obchodu orgány Evropské unie přijata jednotná politika a strategie EU.

V rámci historického vývoje maloobchodu v Evropě vznikla organizace EuroCommerce se sídlem v Bruselu, která je označována za reprezentanta maloobchodu, velkoobchodu a zahraničního obchodu v Evropě. Hlavním cílem organizace je prosazování společných zájmů, vyjadřovat se k legislativě a iniciovat vytváření podmínek pro racionální rozvoj oboru.

Mezi další organizace podobného významu patří:

- Mezinárodní obchodní komora
- Mezinárodní federace maloobchodních distributorů
- Evropský svaz samostatných maloobchodníků
- Evropské centrum pro maloobchod
- Asociace zahraničního obchodu
- Evropská franchisingová federace

2.2 Maloobchod

Maloobchod je dle definice Pražské a Jindry (2002, s. 34): „*Podnik zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodeje bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží – prodejní sortiment co do druhů, množství, kvality, cenových poloh – vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům (přání spotřebitelů).*“

„*Maloobchod je takovou formou distribuce, při které se zboží anebo služby prodávají konečným spotřebitelům za účelem splnění jejich potřeb a přání. Pojem maloobchod obsahuje rovněž všechny činnosti, které se musí uskutečnit, aby maloobchodníci mohli prodávat konkrétní zboží či služby. Každá maloobchodní transakce se týká směny mezi spotřebitelem a maloobchodníkem. Spotřebitel směňuje peníze za určitý druh zboží nebo služby, které mu nabízí maloobchodník.*“ (Burstiner, 1994, s. 18)

Kotler (2001, s. 511) uvádí tuto definici: „*Maloobchod zahrnuje všechny aktivity, které jsou spojeny s prodejem zboží nebo služeb konečným spotřebitelům pro neobchodní použití. Maloobchodem nebo prodejnou je jakýkoliv subjekt podnikání, jehož tržby plynou převážně z maloobchodního prodeje.*“

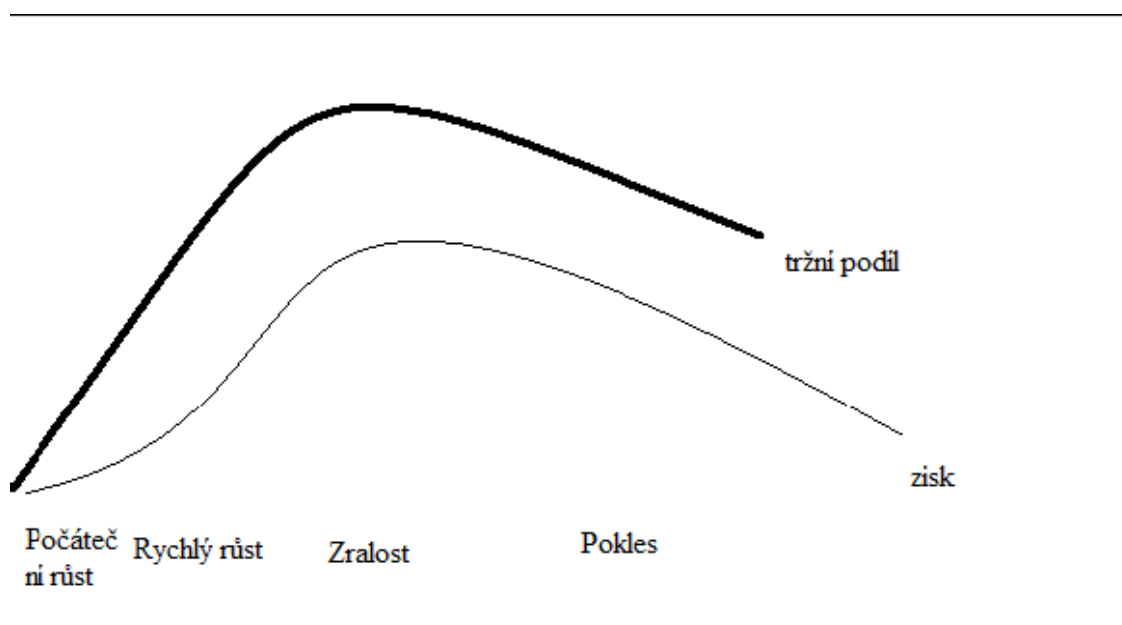
2.3 Maloobchodní cyklus

Maloobchody procházejí jednotlivými stádii růstu a poklesu, která můžeme popsat jako životní cyklus maloobchodu. Jednotlivé typy vznikají, prožívají období prudkého růstu, dosahují období zralosti a období poklesu. Starším typům maloobchodů trvalo velmi dlouho, než dosáhly své zralosti (u obchodních domů to bylo osmdesát let), nové typy ji dosahují mnohem dříve (velkoprodejny dosáhly zralosti za deset let). (Kotler, 2001, s. 511)

Maysen a Mayer (1990, s. 17) uvádí čtyři fáze životního cyklu maloobchodu: počáteční růst, rychlý růst, zralost a pokles. Počáteční růst je charakterizován tím, že základním manažerským cílem je vytvoření podvědomí u zákazníků o daném maloobchodě a adaptování na daný trh. Konkurence není významná v tomto období. Fáze rychlého růstu se vyznačuje rozšířením na nové trhy, rozvojem distribučních cest a rozšířením výrobních řad. Zralost je typická snížením cen a podporou obchodní

značky, snahou o snížení nákladů, představení inovativních služeb, zlepšením produkce a distribuce, rozšířením distribučních kanálů a zpevněním dodavatelských vztahů. Konkurentů je málo, silnější konkurence odpadne stejně jako ta slabší. V poslední fázi se redukují náklady na propagaci, omezují se služby pro zákazníky, snižuje se kvalita, ceny se mohou snižovat, ale i zvyšovat nebo mohou být na stejné úrovni. Zbývající konkurence se stává slabší.

Graf 1 Životní cyklus maloobchodního podniku



Zdroj: Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Rudelius, W. (1989), cit. dle Zamazalová (2010, s. 20)

2.4 Vývojové trendy v obchodě a maloobchodě

Vodáček a Vodáčková (2006) uvádějí, že v posledním desetiletí došlo k výrazným změnám na trhu, mezi které patří:

- Přeměna trhu dodavatele na trh zákazníků
- Stálý růst intenzity a způsobů konkurenčního soupeření
- Narůstající tempo a stále výraznější nelineární charakter změn rozvojové dynamiky sociálně ekonomických procesů, kam patří například vliv krizových zlomů v ekonomice, vliv velkých ekologických katastrof a další
- Rozvoj globalizace trhu a makro i mikroekonomických integračních procesů
- Prudký rozvoj nových poznatků a aplikací vědy a techniky.

Dle Kotlera (2001) existují hlavní vývojové trendy v maloobchodě, kterými jsou nové formy maloobchodního prodeje (návrat ke starším formám prodeje – pojízdné prodejní stánky), zkracování životního cyklu maloobchodu, maloobchodní prodej bez prodejen (nabídka díky televizi, telefonu, počítači, objednání počítačem či telefonem), vzrůstající konkurence, polarizace maloobchodu, gigantičtí provozovatelé maloobchodů, měnící se představy o nákupu „pod jednou střechou“, rozvoj vertikálních marketingových systémů, portfoliový přístup, vzrůstající význam informační technologie, globální expanze velkých provozovatelů maloobchodních prodejen, maloobchodní prodejny jako společenská centra.

Obecně se uznávají tři základní vývojové trendy současného retailingu. Jsou to: tržní dominance, internacionalizace a diverzifikace. Tržní dominance představuje jednak růst velikosti obchodních firem a jejich provozních jednotek (organizační a provozní koncentrace), jednak rozhodující vliv retailingových firem na dodavatele – především na výrobu. Dominance velkých firem se projevuje tím, že pod jedním řízením soustřeďují maloobchod, velkoobchod, sklady i dopravu, a dále se sdružují a budují v různých zemích světa k posílení svého nákupního potenciálu nákupní centrály. Internacionalizace představuje v první etapě internacionalizaci sortimentu zboží i zájmů, vkusu a chuti zákazníků z různých států jako důsledek cestování obyvatelstva, působení televize a dalších sdělovacích prostředků. Diverzifikace obchodních činností – firem znamená zaměření firem nebo jejich velkých částí (divize, dceřiné společnosti apod.) na určený druh činnosti charakterizovaný sortimentem, cenovou úrovní, způsobem prodeje, velikostí prodejen, rozsahem služeb, zaměřením na zákaznický segment. (Pražská, Jindra, 2002)

Kalínská (2010) zmiňuje, že vlivem výše zmíněných trendů je nutné se zaměřit na současný vývoj ekonomiky, kdy od roku 2007 proběhla světová finanční krize, která se skládala ze dvou velkých částí: ze světové finanční krize a ze světové ekonomické krize. Pro jejich řešení byla přijata celá řada protikrizových opatření. Mezi nejvýznamnější vlivy na mezinárodní obchod patří:

1. Pokles domácí poptávky, který měl za následek snížení výdajů na spotřebu a investice, což opět vyvolalo snížení dovozů a současně vývozů jiných států. Jedná se o nejdůležitější faktor, neboť existence poptávky je nezbytná.

2. Makroekonomická nestabilita, která se projevila především v nejistotě ohledně budoucího vývoje, což vedlo k demotivaci ekonomických subjektů dovážet nebo vyvážet zboží a služby.

3. Zhoršení situace na finančních trzích, kdy je obtížnější přístup k úvěrům a je omezený růst úrokových sazeb.

4. Vývoj měnových kurzů a změna kurzového režimu, což při znehodnocení měny vede ke zvýšení cenové konkurenceschopnosti exportérů a omezuje import do země.

5. Růst protekcionismu, neboť stát se snaží podpořit domácí výrobu.

Přičemž pokles světového obchodu se zbožím a službami začal v roce 2009, kdy došlo ke snížení objemu a cen. Největší pokles u exportu a importu se objevil u rozvinutých zemí, zemí jihovýchodní Evropy a Společenství nezávislých států. U služeb došlo ke snížení podílu cestování.

2.5 Retailing

Jindra a Pražská (2002) ve své knize uvádějí, že se mění pojetí zahraničního a vnitřního obchodu, neboť dochází k integraci a kooperaci obchodních organizací a odstraňování hraničních bariér mezi jednotlivými státy. Evropa představuje realizaci zahraničního obchodu uvnitř velkých firem, které mají jako předmět své činnosti maloobchod. S vývojem vzniká již běžně používaný pojem RETAILING, což zahrnuje velkoobchodní činnosti včetně mezinárodního obchodu s vlastní maloobchodní sítí. Tyto firmy se nespécializují jen na vyvážení a dovážení zboží, ale obsahují ve své činnosti i know-how.

Kotler (2001) vysvětluje retailing jako aktivity spojené s prodejem produktů nebo služeb přímo konečným spotřebitelům pro jejich osobní, nepodnikatelské použití. Mnoho institucí jako velkoobchod, výrobci či maloobchodníci dělají retailing, ale většina retailingu je realizována prostřednictvím maloobchodů.

Levy a Weitz (2009) definují retailing jako množství podnikatelských činností, které přidávají hodnotu k produktům či službám, které jsou prodávány spotřebitelům pro jejich osobní či rodinné použití. Retailing dále zahrnuje prodej služeb jako je například kadeřnické služby, půjčování DVD, doručování jídla do domu, atd. Podmínkou pro retailing není uskutečnění prodeje produktu či služby v obchodě. Mezi takové aktivity patří i internetový prodej či přímý prodej.

Levy a Weitz (2009) uvádějí hlavní význam retailingu v poskytování zaměstnání pro lidi, realizace obratu, uplatňování společenské odpovědnosti firem a globální dosah. Retailing poskytuje nejvíce pracovních míst v ekonomice. Realizace obratu má důležitý význam jako příjem pro státní rozpočet v podobě daní. Uplatňování společenské odpovědnosti firem znamená respektování etických, sociálních podmínek spolu s ochranou životního prostředí při jednotlivých operacích v rámci retailingu. Globální dosah se projevuje v poskytování příležitostí pro lidi.

2.6 Mezinárodní maloobchod

Níže uvedená tabulka zobrazuje TOP 25 mezinárodních společností s obratem za rok 2011 v eurech. Lze pozorovat, že firmy mají hlavní sídlo v Německu, Francii, Spojeném království Velké Británie a Severního Irsku, Spojených státech amerických, Švédsku, Španělsku, Nizozemsku a Švýcarsku. Obrat je uveden v miliardách euro.

Tabulka 1: TOP 25 mezinárodních retailerů za rok 2011

Pořadí	Společnost	Obrat	Sídlo
1	Metro	63.7	Germany
2	Tesco	63.6	UK
3	Carrefour	58.8	France
4	Schwarz	54.0	Germany
5	Rewe	50.0	Germany
6	Aldi	47.0	Germany
7	Edeka	43.0	Germany
8	Auchan	44.4	France
9	ITM	33.0	France
10	E.Leclerc	30.0	France
11	Casino	26.7	France
12	Sainsbury	21.0	UK
13	WalMart	21.0	USA
14	Morrisons	20.4	UK
15	EL Corte Ingles	18.0	Spain
16	Systeme U	17.8	France
17	IKEA	17.2	Sweden
18	PPR	16.5	France
19	Mercadona	15.4	Spain
20	Euronics	15.1	Netherlands
21	Migros	13.8	Switzerland
22	Ahold	12.2	Netherlands
23	Tengelmann	12.0	Germany
24	Kingfisher	11.7	UK
25	Marks&Spencer	11.6	Netherlands

Zdroj: Rankings, www.retail-index.com

2.7 Analýza prostředí

Dedouchová (2004) rozlišuje prostředí na mikrookolí a makrookolí, které vnímá jako okolí, jenž obklopuje podnik. Sestává se z podniků vzájemně si konkurujících, kdy si jejich výrobky mohou substituovat navzájem. Další součástí mikrookolí jsou ale i další subjekty, mezi které patří dodavatelé, zákazníci podniku, a další. Na druhou stranu makrookolí vytváří obecně platné podmínky, za kterých podnik v dané zemi podniká. Článkem makrookolí je i celosvětové okolí, které podnik nemůže ovlivnit, ale může na daný podnik působit.

Další autoři jako je Lednický (2006) či Porter (1994) rozdělují prostředí na vnější a vnitřní. Pro účely diplomové práce bude upřednostňováno právě toto rozlišení.

2.7.1 Ekonomická a finanční analýza

Podle Synka (2003) lze chápat ekonomickou analýzu jako pozorování vybraného ekonomického celku rozloženého na menší části, které jsou dále zkoumány a hodnoceny za účelem nalezení možností jejich zlepšení. Tyto části jsou pak následně znovu složeny do upraveného celku s cílem zvýšení jeho výkonnosti. Ekonomická analýza se může týkat celého podniku, jeho výsledků a všech jeho činností nebo jednotlivých útvarů a některých činností v nich probíhajících, předmětem mohou být nejen finanční, ale také neekonomické ukazatele. Z charakteristiky této analýzy je patrné, že se jedná o část analýzy vnitřního prostředí.

„Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností..... Zároveň finanční analýza umožňuje dospět k závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž je možné přijmout různá rozhodnutí“. (Valach, 1997, s. 75.)

Valach (1997) dále uvádí, že mezi základní nástroje uplatněné v rámci finanční analýzy patří finanční poměrové ukazatele, kterou jsou specifické tím, že se vypočítají vydělením jedné položky jinou položkou z výkazů.

Mařík (1997) definuje soustavu ukazatelů pro finanční analýzu, kam patří:

- soustava bez formálních vazeb a
- soustava formálně uspořádané.

Příčemž do soustavy bez formálních vazeb zahrnuje autor ukazatele pro hodnocení efektivnosti, aktivity, ukazatele likvidity a dlouhodobé finanční rovnováhy. Druhou skupinu ukazatelů – formálně uspořádaná soustava ukazatelů – vysvětluje autor jako nástroj pro vysvětlení vlivů změny jednoho nebo více ukazatelů na celé hospodaření podniku, ulehčení a zpřehlednění analýzy dosavadního vývoje podniku a poskytnutí podkladů pro výběr rozhodování z hlediska podnikových cílů. Mezi hlavní ukazatel patří rentabilita celkového investovaného kapitálu, který lze rozložit na rentabilitu obratu a obrátku kapitálu. Jedná se o pyramidový rozklad, neboli varianta Du Pont systému, který je soustředěný na potřeby akcionářů a akciových společností.

Kislingerová (2010) rozděluje poměrové ukazatele do několika skupin:

- ukazatele rentability
- ukazatele likvidity
- ukazatele aktivity
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele tržní hodnoty.

Mezi ukazatele rentability patří rentabilita investovaného kapitálu (ROCE = Return on Capital Employed), rentabilita aktiv (ROA = Return on Assets), vlastního kapitálu (ROE = Return on Equity) a tržeb (ROS = Return on Sales).

Do skupiny ukazatelů likvidity patří běžná likvidita měřící, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, pohotová likvidita vyřazující z běžné likvidity zásoby a hotovostní likvidita, kam spadají všechny pohotové platební prostředky.

Další skupinou jsou ukazatele aktivity, kde se počítá s obratem aktiv, obratem dlouhodobého majetku, obratem zásob, dobou obratu zásob, dobou splatnosti pohledávek a dobou splatnosti krátkodobých závazků.

K ukazatelům zadluženosti náleží ukazatel věřitelského rizika, poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv a ukazatel úrokového krytí.

Do poslední kategorie ukazatelů tržní hodnoty spadá účetní hodnota akcie, čistý zisk na akcii, dividendový výnos, výplatní poměr, dividendové krytí, aktivační poměr a další ukazatele.

Poslední částí finanční a ekonomické analýzy bude Kralickův Quick test. Sedláček (2001) uvádí, že jedním z bonitních modelů, které měří finanční stabilitu podniku, je

právě Kralickův test. Kralick, který vytvořil tuto metodu, si vybral čtyři ukazatele. Těmto čtyřem ukazatelům se přidělují body, které se na závěr vyhodnotí a poskytnou ucelenou informaci o finanční situaci podniku. První ukazatel je kvóta vlastního kapitálu, jež udává podíl vlastního kapitálu na celkové bilanční sumě. Druhým ukazatelem je doba splacení dluhu z cash flow, což říká, za jakou dobu by byl podnik schopen splatit své dluhy z cash flow. Mezi třetí ukazatel se řadí rentabilita tržeb vycházející z cash flow a posledním ukazatelem je rentabilita aktiv. Na základě dosažených hodnot jednotlivých ukazatelů se vybrané firmě přidělí body dle následující tabulky. Výsledná známka je poté určena jako jednoduchý aritmetický průměr známek získaný za jednotlivé ukazatele.

Tabulka 2: Hodnotící tabulka Kralickova rychlého testu

	Výborně	velmi dobře	dobře	špatně	ohrožení
Ukazatel	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	>30%	>20%	>10%	>0%	negativní
Doba splacení dluhu z Cash Flow	<3 roky	<5 let	<12 let	>12 let	>30 let
Cash Flow v tržbách	>10%	>8%	>5%	>0%	negativní
ROA	>15%	>12%	>8%	>0%	negativní

Zdroj: Sedláček, 2001

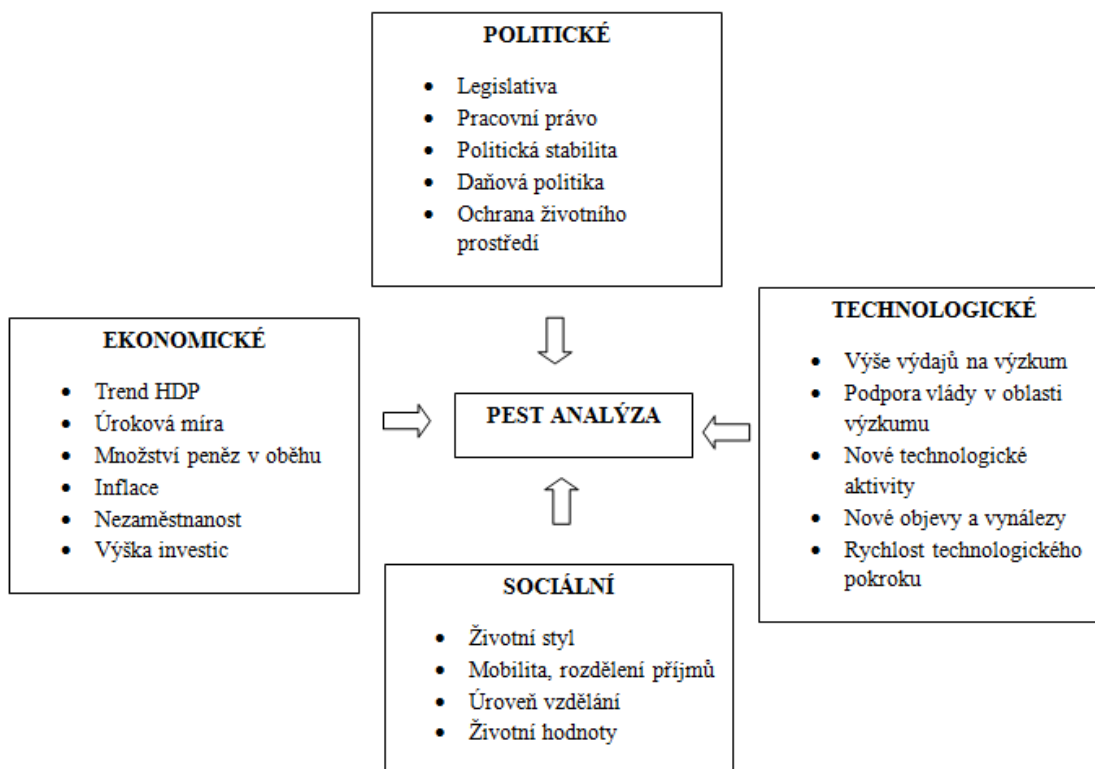
2.7.2 Analýza vnějšího prostředí

Podle Lednického (2006) podnik není izolován při své činnosti, naopak je obklopen vnějším prostředím, neboli svým okolím, čímž se rozumí vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku, jako sociálně ekonomického technického systému, zároveň sem spadá i to, čím je podnik ovlivňován a co podnik může sám ovlivnit. Proto je nutné analyzovat vnější prostředí.

Jednou z analýz, která se zabývá vnějším prostředím je PEST analýza. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) zastávají názor, že PEST analýza vychází z údajů o minulém vývoji a má snahu předvídat a analyzovat budoucí vlivy prostředí ve čtyřech kategoriích. Názvy kategorií jsou odvozeny od názvu, ve kterých jsou zkratky:

- Politické
- Ekonomické
- Sociální
- Technologické

Obrázek 1: PEST analýza



Zdroj: Bělohávek, Košťán, Šuleř, 2001

2.8 Analýza konkurenčního prostředí

V odborné literatuře lze najít pojem analýza konkurentů či analýza konkurence. Pod analýzou konkurenčního prostředí pro další účely bude považována analýza oborového odvětví, neboli analýza konkurence v odvětví dle Tiché a Hrona (2008).

Porter (1994) uvádí, že základem pro formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu s jeho prostředím. Klíčové pro podnik je prostředí, ve kterém soutěží, přičemž relevantní prostředí je daleko širší a zahrnuje sociální i ekonomické vlivy. Hlavním ukazatelem, který určuje konkurenční pravidla hry či stanovuje strategie firmy potenciálně dostupně, je struktura odvětví. Přičemž vnější vlivy působí na všechny firmy v odvětví, je proto důležité sledovat rozdílnou schopnost firem vyrovnat se s těmito vlivy. Úroveň konkurence v odvětví dle výše zmíněného autora závisí na pěti základních konkurenčních silách a to na vlivu odběratelů, vlivu dodavatelů, soupeření mezi existujícími firmami, hrozbě nově vstupujících firem a na hrozbě substitučních výrobků nebo služeb. Výsledkem působení pěti sil je stanovení výše potenciálního konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska

dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Mezi hlavní cíl konkurenční strategie podniku patří nalezení takového postavení v odvětví, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Porter (1994) rozděluje činitele ovlivňující intenzitu konkurence na pět kategorií a to: ohrožení ze strany nově vstupujících firem, tlak ze strany substitutů, vliv odběratelů a dodavatelů a intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty.

Autor zastává názor, že hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících bariérách vstupu a reakci stávajících účastníků. Porter (1994) dále vyjmenovává šest až sedm hlavních zdrojů překážek vstupu:

1. Úspory z rozsahu
2. Diferenciace produktu
3. Kapitálová náročnost
4. Přechodové náklady
5. Přístup k distribučním kanálům
6. Nákladové znevýhodnění závislé na rozsahu
7. Legislativní opatření a státní zásahy

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Dle Portera (1994) substituční produkty, které si zasluhují největší pozornost, jsou ty kterým:

- jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví,
- jsou vyráběny v odvětvích, jež dosahují vysokého zisku.

Analýza těchto trendů je významnou složkou při rozhodování, zda strategicky usilovat o úplné vytlačení substitutu, anebo zda vyvinout strategii, která s ním bude počítat jako s nevyhnutelnou klíčovou silou.

Vliv odběratelů se podle autora projevuje vzájemnou soutěží mezi jednotlivými odběrateli v odvětví. Tato soutěž zahrnuje stlačení ceny dolů, usilování o dosažení vyšší kvality či lepších služeb. Sedláčková a Buchta (2006) poukazují na okolnosti, kdy vyjednávací skupina odběratelů se může stát významnou konkurenční silou v následujících případech:

- menšího počtu zákazníků a nákupu velkého množství
- oboru s velkým počtem malých podniků s malou vyjednávací silou

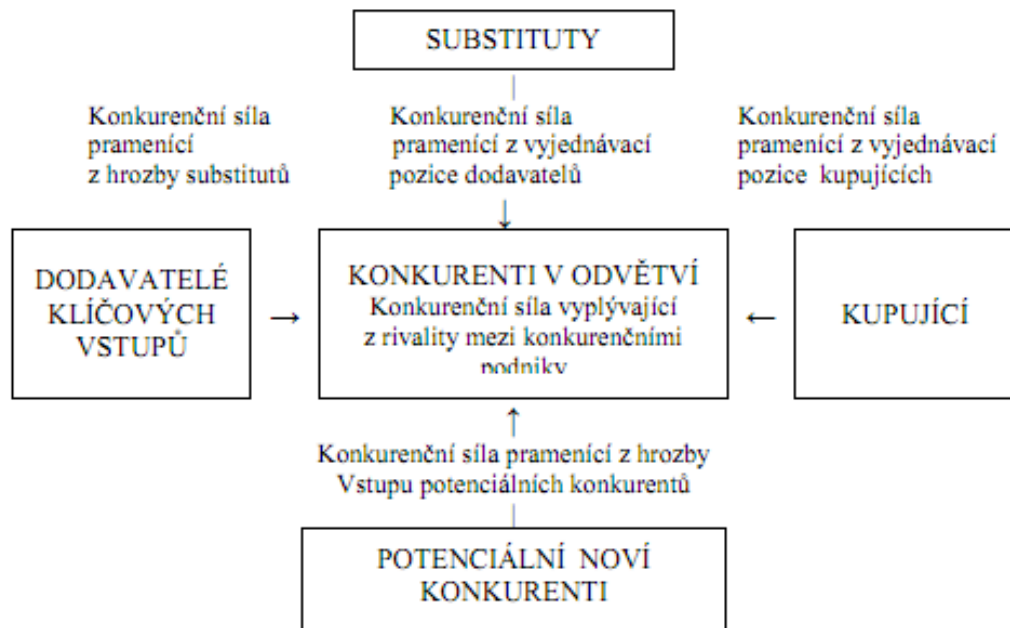
- značně standardizovaného nakupovaného předmětu
- nákupu jednoho zákazníka s velkým procentem celkového odbytu odvětví
- větší hrozby zpětné integrace kupujících než hrozby integrace dodávajících
- nedůležitosti nakupovaného produktu nebo nezbytnosti
- ekonomické výhody pro kupující v nákupu vstupu od několika dodavatelů.

Porter (1994) definuje podmínky, kdy může vzniknout významný vliv dodavatele či skupiny dodavatelů:

- nabídka, ovládaná několika málo společnostmi a koncentrovanější než dodávající odvětví
 - neexistence substitučních produktů v daném odvětví
 - nedůležitost odvětví jako zákazník pro dané dodavatele
 - důležitost dodavatelovo produktu jako vstupu pro odběratelovo podnikání
 - diferencovaná produkce skupiny dodavatelů či vytvoření přechodových nákladů
 - nebezpečí perspektivní integrace do odvětví v podobě skupiny dodavatelů.

Soupeření mezi stávajícími konkurenty zahrnuje Porter (1994) mezi nejsilnější konkurenční sílu. Její intenzita je dána odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie, která je používána na získání tržního úspěchu. Úspěch konkurenční strategie je odvislý od konkurenční strategie rivalů a použitých zdrojů. Mezi používané konkurenční nástroje se řadí cena, kvalita, služby, záruky, garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály atd.

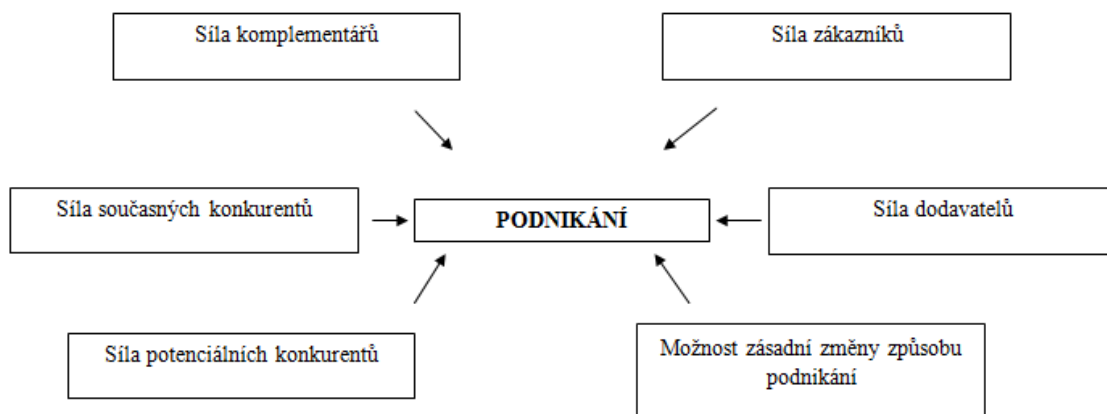
Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter, 1994

Dedouchová (2011) publikuje dle Groveho rozšířený Porterův model pěti sil o jednu sílu a to sílu komplementářů. V dnešní době se konkurence stala globální a tudíž i tržní rivalita je celosvětová. A je nutno brát v úvahu, že konkurovat znamená soutěžit s celým světem. Síla komplementářů se projevuje vzájemnou závislostí mezi dvěma podnikáními, např. softwarové podnikání je komplementářem k výrobcům počítačů.

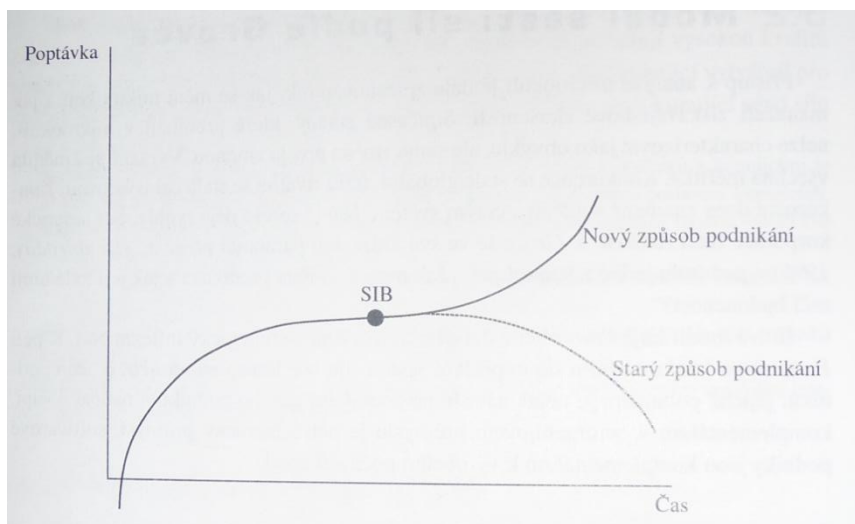
Obrázek 3: Model šesti sil podle Grovea



Zdroj: Dedouchová, 2001

Autor této teorie tvrdí, že důsledkem vývoje nové technologie dochází k tomu, že některé podniky nalézají nový způsob podnikání a stávají se novými komplementáři pro jiné firmy. Změna způsobu podnikání je označena strategickým inflexním bodem, který vyjadřuje nárůst křivky v grafu.

Graf 2: Strategický inflexní bod SIB – křivka úspěšnosti



Zdroj: Dedouchová, 2001

Kotler (2001) provádí analýzu konkurence dle následujícího postupu:

1. Identifikace konkurence, kam patří konkurence formy výrobku neboli konkurence značky, konkurence v rámci odvětví, konkurence různých způsobů uspokojování potřeb a konkurence v rámci rozpočtu.

2. Analýza konkurentů, do které autor zahrnuje zjištění charakteristiky konkurence, zejména jaké jsou jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky či očekávaná reakce konkurenta, dále sem patří i analýza potenciálních konkurentů.

3. Budování informačního zpravodajského systému, jež se skládá z vytvoření koncepce systému, sběru a analýzy dat a distribuování informací.

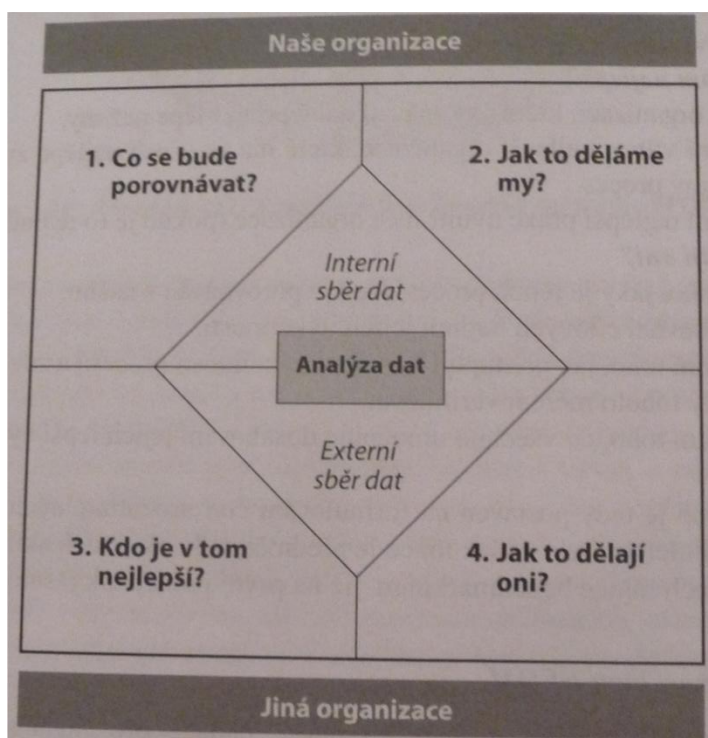
Mezi další nástroje analýzy konkurenčního prostředí patří analýza benchmarking. Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011) uvádějí ve své publikaci definici benchmarkingu podle Amerického centra pro produktivitu a jakost jako „*proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost*“. Slovník controllingu říká, že benchmarking je „*analytický nástroj pro srovnání vlastní firmy s nejlepším v odvětví, resp. i s podniky z jiných odvětví*“. Zároveň se benchmarking pojí i s benchlearningem, což znamená „*způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy, a tím zajistit jejich bezprostřední užitečnost*“ (Karlof, Ostblom, 1995). Nenadál Vykydal a Halfarová (2011) rozlišují 5 typy benchmarkingu:

1. Procesní
2. Funkcionální
3. Výkonový
4. Interní
5. Externí

Nejdůležitější pro další práci bude výkonový benchmarking, proto je na něj zaměřena pozornost. Podle autorů se tento typ benchmarking zaměřuje na porovnání a měření různých výkonových parametrů. Hlavní cíl toho typu je poznání organizace z hlediska její relativní výkonnosti.

Existují různé modely benchmarking, jedním z nich je i model podle Amerického centra pro produktivitu a jakost, zabývající se základním obsahem benchmarkingu. Základem jsou čtyři otázky: co se bude porovnávat, jak to udělá daná organizace, kdo je v dané činnosti nejlepší, jak to dělá konkurence.

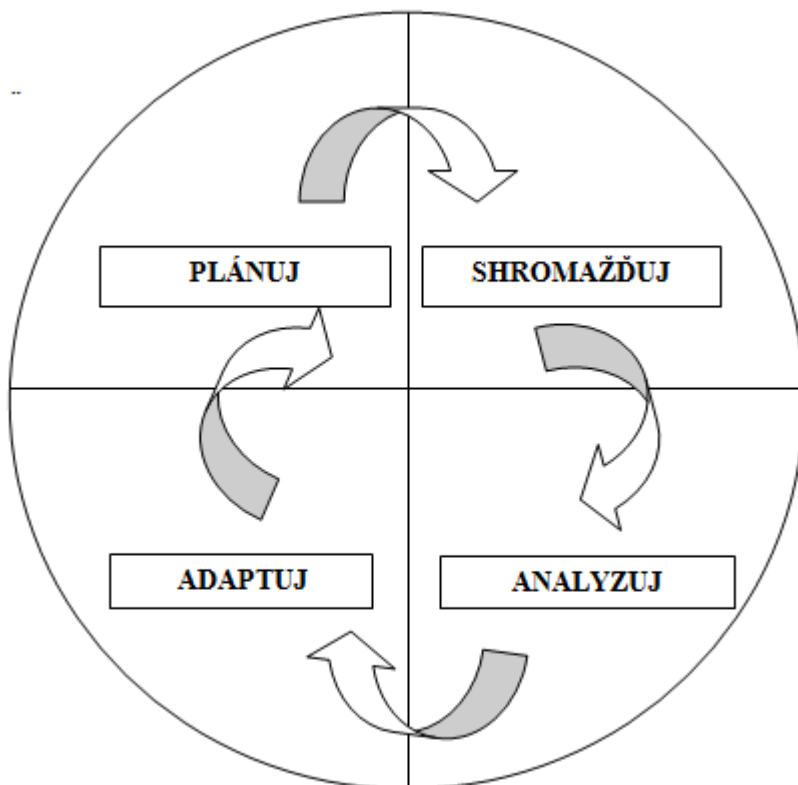
Obrázek 4: Model benchmarkingu podle Amerického centra pro produktivitu a jakost



Zdroj: Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011

Mezi další model benchmarkingu patří model EFQM podle Evropské nadace pro management jakosti. Tento model je rozdělen na 4 části: plánování, shromažďování, analyzování a adaptování.

Obrázek 5: Model benchmarkingu podle EFQM



Zdroj: Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011

Za důležitou část provedení benchmarkingu považují autoři nalezení partnera, se kterým je uzavřena smlouva o partnerství, přičemž se nemusí nutně jednat o přímou konkurenci. Partner by měl být v procesu zlepšování se lepší, než daná organizace. Navázání partnerství má být časově omezené s cílem sdílet informace mezi jednotlivými podniky.

2.9 Analýza současných trendů v odvětví

Veber (2002) tvrdí, že je nezbytné vymezit relevantní odvětví. Způsobů, jak definovat relevantní okolí, existuje několik. Výše uvedený autor používá zaměnitelnost jednotlivých produktů na straně nabídky i poptávky. Každé odvětví je typické odlišnými potřebami, mezi které lze zařadit velikost trhu či životní cyklus trhu.

Jednou z analýz současných trendů v odvětví označuje Tichá a Hron (2008) analýzu hybných sil v odvětví, která identifikuje významnost a vliv jednotlivých sil, které jsou pro další vývoj odvětví určující. Jednotlivé síly, které působí na odvětví, jsou:

- Změny v míře dlouhodobého růstu odvětví
- Změny ve složení zákazníků a ve způsobech, jakými používají nakoupené výrobky

- Inovace produktu
- Inovace výrobního procesu
- Inovace marketingu
- Vstup nebo výstup největších podniků z/do odvětví
- Šíření patentových znalostí
- Změny v nákladech a efektivnosti
- Přechod od diferencovaného výrobku ke komoditám a naopak
- Regulační opatření a změny ve vládní politice

3 Metodika práce

Práce bude rozdělena do dvou částí. V první části diplomové práce budou zpracovány poznatky z české i zahraniční literatury. Zde půjde zejména o definici maloobchodního cyklu, retailingu a managementu, vývojové trendy v obchodě a maloobchodě, definici mezinárodního obchodu a globální firmy, TOP 25 společností ve světě, analýzu podniku, analýzu konkurenčního prostředí a současné vývojové trendy v odvětví. Pro doplnění bude čerpáno z odborných časopisů a internetových zdrojů. Mezi hlavní zdroje se řadí webové stránky společnosti Inditex.com, ale také stránky Evropské komise.

Druhá část práce bude blíže specifikovat činnost vybrané společnosti. Tato oblast bude zaměřena na předmět činnosti, rozdělení společnosti podle jednotlivých značek. Nebude opomenuta ani historie vzniku společnosti, aktuální počet prodejen a charakteristika jednotlivých formátů. Hlavním zdrojem informací se stanou internetové stránky společnosti Inditex.com. Na základě základních informací z výročních zpráv uveřejněných na stránkách společnosti za posledních deset let bude provedena analýza společnosti a také její konkurence.

V práci bude použit kvalitativní výzkum, při kterém je nutné zaměřit pozornost nejdříve na teorii a poté na definici a testování hypotéz podle Hendla (2005). Pracovní hypotézy mají své role, např. ověřují, zda je výzkum vůbec možný. Jsou nástrojem pro optimální redukci informací a také odhadují rozsah výzkumu, jak tvrdí Disman (2000). Hypotéza přitom vyjadřuje předpoklad o tom, jakou má daný problém strukturu, které jevy (proměnné) jsou uvnitř problému a jaké spojení mezi proměnnými by se měli najít, pokud je ale stanovená hypotéza pravdivá (Kubátová, 2006). Tato autorka dále rozděluje techniky sběru dat na tři kategorie: dotazník, standardizovaný rozhovor a obsahová analýza dokumentů, která je právě jednou z výchozích metod této práce. Cílem výzkumu je potvrdit nebo vyvrátit hypotézy.

Analytická část bude také obsahovat analýzu trendů v odvětví na základě obsahové analýzy dokumentů. Obsahová analýza patří do pozitivistického modelu empirického výzkumu, kdy psaný text je v obsahové analýze považován za totéž, co přináší výzkumné šetření, neboť text jsou vlastně data, jež umožňují měření proměnných, které jsou pro daný výzkum zásadní. Cílem obsahové analýzy je extrakce proměnných z textu v měřitelné podobě (Kronick, 1997). Hypotézy budou poté statisticky ověřeny pomocí

pravděpodobnostních testů. Nejprve bude muset být použit Shapiro-Wilkův test, který ukáže, zda vybraná data pocházejí z normálního rozdělení. V případě dat z normálního rozdělení bude moci být použit pravděpodobnostní test. V jiných případech se budou muset použít jiné testy. Závěrem analytické části budou návrhy řešení.

4 Charakteristika společností Inditex a H&M

4.1 Skupina Inditex

Inditex je jednou z největších retailingových společností na světě v oblasti módy. Skládá se z osmi částí: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home and Uterqüe.

Skupina Inditex se skládá z více než 100 společností operujících v oblasti textilního návrhářství, výroby a distribuce. Skupina sklízí úspěch díky svému obchodnímu modelu, který je založen na inovacích a flexibilitě. Základním cílem společnosti je být kreativní, produkovat kvalitní návrhy a rychle se přizpůsobit se neustálým změnám na trhu.

Tabulka 3: Počet prodejen k roku 2012

Druh formátu	Počet prodejen v Evropě	Počet prodejen v Americe	Počet prodejen v Asii
Zara	1105	217	399
Zara Kids	187	0	0
Pull&Bear	610	51	133
Massimo Dutti	473	41	102
Bershka	662	73	136
Stradivarius	605	18	125
Oysho	412	39	69
Zara Home	283	21	35
Uterqüe	67	8	16
Celkem	4404	468	1015

Zdroj: Tiendas en el mundo, <http://inditex.com>

4.2 Historie společnosti Inditex

Historicky první obchod Zara byl otevřen v roce 1975 ve španělském městě Coruña, které je dodnes hlavním sídlem společnosti. Dnes lze obchody Zara nalézt ve více než 400 městech na pěti kontinentech světa. Zakladatelem Inditex se stal Amancio Ortega Gaona, který se pohyboval v oděvním průmyslu. Postupně se společnost rozšířila do okolních měst ve Španělsku a v roce 1985 se stala holdingovou společností.

V roce 1988 Inditex poprvé úspěšně expandovala do zahraničí a to do Porta v Portugalsku. Další expanze probíhala do USA a Francie, Mexika, Řecka, Belgie a

Švédska. V roce 1991 byl vytvořen nový formát obchodu a to Retailer Pull & Bear. Zároveň byla koupena společnost Massimo Dutti Group. Společnost až do současnosti pokračovala ve své úspěšné expanzi na zahraniční trhy. Rok 1998 se vyznačil otevřením dalšího formátu a to Bershka nejen na domácím trhu, ale i v zahraničí. O rok později společnost převzala Stradivarius. Rok 2001 byl pro společnost zásadní, neboť Inditex byla uvedena na burzu a otevřela další formát Oysho. O rok později si společnost zřídila distribuční centrum na jihu Španělska v Zaragoze. O rok později již společnost zřizuje nové prodejny Zara Home a vytváří další distribuční středisko v A Coruña. Po úspěšném uvedení na trh Zara Home spustila svůj první internetový obchod.

Po roce 2000 se společnost vyznačovala mohutnou expanzí do zahraničí a v roce 2008 založila novou prodejnu pod názvem Uterqüe. Rok 2009 se vyznačil proniknutím na indický a čínský trh díky vytvoření joint venture se skupinou Tata. Z tohoto důvodu bylo zřízeno další distribuční středisko sídlící v Barceloně.

V roce 2010 společnost spouští internetový obchod zaměřující se na všechny prodejní formáty společnosti. K roku 2011 bylo založeno 5 500 prodejních míst na 82 trzích. Společnost se zaměřuje na více – kanálovou strategii a na internetový prodej napříč všemi značkami.

Skupina Inditex zaměstnává více než 92 000 pracovníků po celém světě. Mezi hlavní výhody patří to, že až 55 % zaměstnanců je mezinárodních pocházející z jiných zemí a ne jen ze Španělska. 80 % zaměstnanců jsou ženy s průměrným věkem 26.

Kultura ve společnosti je založena na práci s týmem a otevřené komunikaci. Vedení společnosti očekává vysoké výkony založené na řešení zákaznických potřeb. Na druhou stranu Inditex nabízí svým pracovníkům dynamické, mezinárodní pracovní prostředí, ve kterém je velký prostor na kreativní nápady, jenž lze použít pro mezinárodní promotion.

4.3 Charakteristika jednotlivých formátů společnosti Inditex

Zara se nachází v 87 zemích a má pod sebou 1721 obchodů v největších městech po celém světě. Úspěch je založen na rychlé reakci na požadavky zákazníků. Tyto informace se díky informačnímu systému okamžitě dostávají k kreativnímu týmu čítající 200 osob, který navrhuje nové oblečení. Oblečení je založeno na aktuálních trendech ve světě módy, které společnost udává. Úspěch společnosti je založen na nabídce oblečení pro široké spektrum lidí pocházející z různých kultur či generací.

Pull&Bear se zaměřuje na potřeby mladých lidí, kdy se návrháři věnují oblečení pro volný čas. Jejich heslem je podpořit globální kulturu mládeže, která mluví společným jazykem a obléká si jeden styl oblečení. Úspěch prodejen je založen na jejich designu vevnitř, jenž je přizpůsoben pro mladé lidi. Pull&Bear má 794 obchodů v 59 zemích na světě.

Massimo Dutti se nachází v 58 zemích a má 616 obchodů. Jejich cílem je spojit dnešní mužský a ženský svět, který je založen na nezávislosti, kosmopolitních a městských myšlenkách. Nabídka zahrnuje v sobě formální oblečení i oblečení pro volný čas ve vysoké kvalitě a vždy pohodlné. Oblečení obsahuje 100% přírodní tkaniny.

Berska se zaměřuje na nejmladší zákazníky a je možné nalézt 871 obchodů rozšířených v 62 zemích světa. Móda se zaměřuje na zábavu na ulici spojenou s touto kulturou. Zákazníci v obchodě mohou poslouchat CD, dívat se na filmy či si číst časopisy.

Stradivarius se zaměřuje na módu pro mladé s originálními dynamickými směry, zakládající se na posledních trendech v oblasti módy, doplňků a textilu. Móda se zaměřuje na neformální styl zvaný funky. Prodejny jsou umístěny v 52 zemích v počtu 748.

Oysho prodává nejnovější módní trendy v oblasti spodního prádla pro ženy. Podporuje ženy v jejich feminitě a nabízí jim pohodlné spodní prádlo s jedinečnými doplňky. Oysho čítá pod sebou 520 prodejen v 35 zemí.

Zara Home se specializuje na dekorace do domu či bytu a na ložní prádlo. Kolekce zahrnuje i příbory, sklo, nádobí či dekorativní věci. Náměty pro výrobky vycházejí ze životního prostředí, tematika je často bílá barva či etnické náměty. Zara Home má 339 obchodů ve 33 zemí.

Uterqüe jako nejnovější část skupiny Inditex prodává módní doplňky a pečlivě zvolený výběr vysoce kvalitních tkanin a kůže. Návrhem se zabývá speciální kreativní tým, který vychází z nejnovějších trendů. Za krátkou dobu své existence se Uterqüe nachází v 18 zemích s počtem prodejen 91.

4.4 Skupina H&M

Na základě průzkumu trhu s oblečením v Evropě se dospělo k závěru, že největším konkurentem Inditexu je společnost H&M, sídlící ve Švédsku. Společnost se skládá z několika formátů podobně jako Inditex: H&M, COS, Monki, Weekday, Cheap Monday, & Other Stories and H&M Home. (De H&M a &Other Stories: el gigante sueco cadena a cadena, 2013)

4.5 Historie společnosti H&M

Společnost uvádí na svých oficiálních stránkách svoji historii. Dva roky po skončení 2. světové války byl otevřen první obchod pod názvem Hennes ve Västerås ve Švédsku zakladatelem Erlingem Perssonem. Tento obchodní formát nabízí oblečení pro ženy. Již v roce 1952 se stejný prodejní formát otevírá v hlavním městě Švédska – Stockholm.

V roce 1964 společnost zahájila expanzi do zahraničí a vybrala si sousední trh a to Norsko. Majitel společnosti o čtyři roky později kupuje také obchodní formát zaměřený na oblečení pro muže a děti, nesoucí název Mauritz Widforss. Tudíž dochází ke vzniku názvu Hennes & Mauritz, což je známo jako dnešní zkratka H&M. Již pod tímto názvem vstupuje společnost na Stockholmskou burzu v roce 1974. O dva roky později expanze nabírá na síle a otevírá se obchod ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska, Německu a Nizozemsku, ovšem expanze neprobíhá jen na teritoriálních trzích, ale také se rozšiřuje sortiment a společnost začíná prodávat kosmetiku.

V roce 1980 se změnil majitel a firmu získal Rowells, který pokračuje v teritoriální expanzi napříč Evropou. Zároveň noviny a časopisy využívají návrhářské modely na své titulní strany. Rok 1998 se vyznačuje pro společnost nejen dobytím módní Francie, ale také počátkem e-commerce. V roce 2000 H&M překračuje hranice Evropy a otevírá se první obchod ve Spojených státech amerických v New Yorku a zároveň proniká do Španělska, kde sídlí největší konkurent a to společnost Inditex.

O čtyři roky později H&M navazuje spolupráci s řadou významných lidí ze showbyznysu jako např. Karl Lagerfeld, Stella McCartney, Viktor & Rolf, Madonna, Roberto Cavalli, comme des Garçons, Matthew Williamson, Jimmy Choo, Sonia Rykiel, Lanvin, Versace, Marni a David Beckham. V roce 2006 se společnost orientuje na online prodej a prodej prostřednictvím katalogu, kde si to nejprve testuje na trhu v Nizozemsku a poté ve Skandinávii. Navíc H&M prodává licenci jako franšizu.

Rok 2007 a 2008 se vyznačuje proniknutím na asijské trhy v Hongkongu, Šanghaji, Tokiu a Japonsku, zároveň se otevírá nový prodejní koncept a to COS, Monki, Weekday a Cheap Monday. O rok později firma expanduje i na ruský trh, či do Libanonu. Navíc podnik otevře nový prodejní formát a to H & M Home. Mezi další trhy, kam společnost rozšiřuje svoje aktivity, patří Jižní Korea, Turecko, Izrael, Rumunsku, Chorvatsko, Maroko, Jordánsko či Singapur. V roce 2012 společnost pokračuje v mohutné expanzi a specializuje se na e-commerce ve většině zemí, ve kterých působí.

4.6 Charakteristika jednotlivých formátů společnosti H&M

H&M formát se specializuje na módu pro muže, ženy, děti a mládež. V nabídce se nachází také mimo oblečení i kosmetika, doplňky a domácí textilní produkty.

COS se vyznačuje jako značka moderní, městská a šik. Návrháři značky COS jsou typické pro své moderní trendy nejen pro ženy, ale i pro muže. Oblečení je nejen vhodné pro každodenní práci, ale i pro party. V nabídce jsou i zahrnuty pečlivě vybrané doplňky. Navíc tato značka zahrnuje i pohodlnou módu pro děti.

Moňki je značka jako synonymum pro tvořivost a vyjádření. Hlavními zákazníky této značky jsou mladé ženy, které zde nalézají oblečení, doplňky a také nový styl prodejny. Jednotlivé modely jsou navrženy s motivem hravosti a barevné grafiky. Smyslem této značky je inspirativnost.

Weekday je charakteristický tím, že nabízí několik vlastních značek, mezi které patří Weekday, Cheap Monday, Weekday Vintage and Weekday STOREMADE, a pár nezávislých značek jako jsou Carin Wester, Bless and Bruno Pieters. Tento formát prodává městskou módu pro muže a ženy za nejlepší ceny.

Cheap Monday kombinuje vlivy z módních přehlídek a vlivy z ulice. V nabídce převládá oblečení džínové a doplňky inspirované vysokou módou za přístupné ceny.

FABRIC Scandinavien AB je švédská přehlídková společnost, získaná H&M. FaBric Scandinavien AB v sobě zahrnovala značky Moňki, Weekday and Cheap Monday.

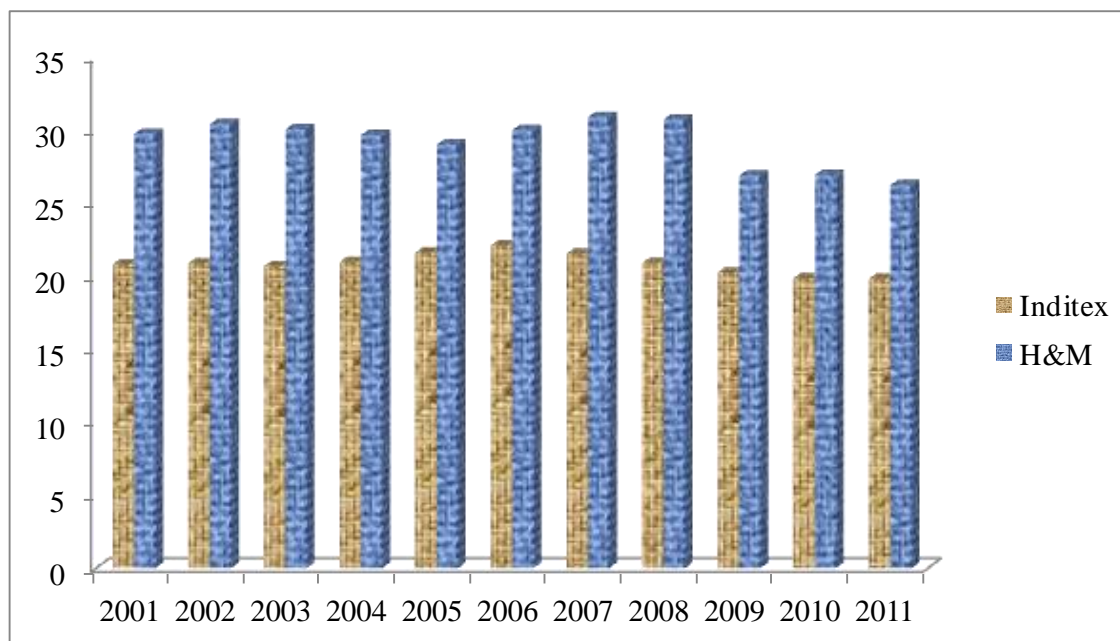
Posledním formátem je & Other Stories, jenž se vyznačuje širokou škálou obuvi, tašek, doplňků a kosmetiky.

5 Řešení a výsledky

5.1 Ekonomická a finanční analýza Inditex a H&M

Inditex bude srovnáván v rámci analýzy benchmarking s vybranou konkurencí a to společností H&M. V rámci ekonomické analýzy bude provedena finanční analýza spolu s výkonovým benchmarkingem, kdy budou posuzovány jednotlivé ukazatele a porovnávány s konkurencí či s odvětvovým standardem. Jedním z prvních vybraných ukazatelů je vývoj počtu zaměstnanců k počtu prodejen za deset let a jejím porovnáním s konkurenční firmou.

Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců k počtu prodejen od roku 2001 do roku 2011 ve společnostech Inditex a H&M

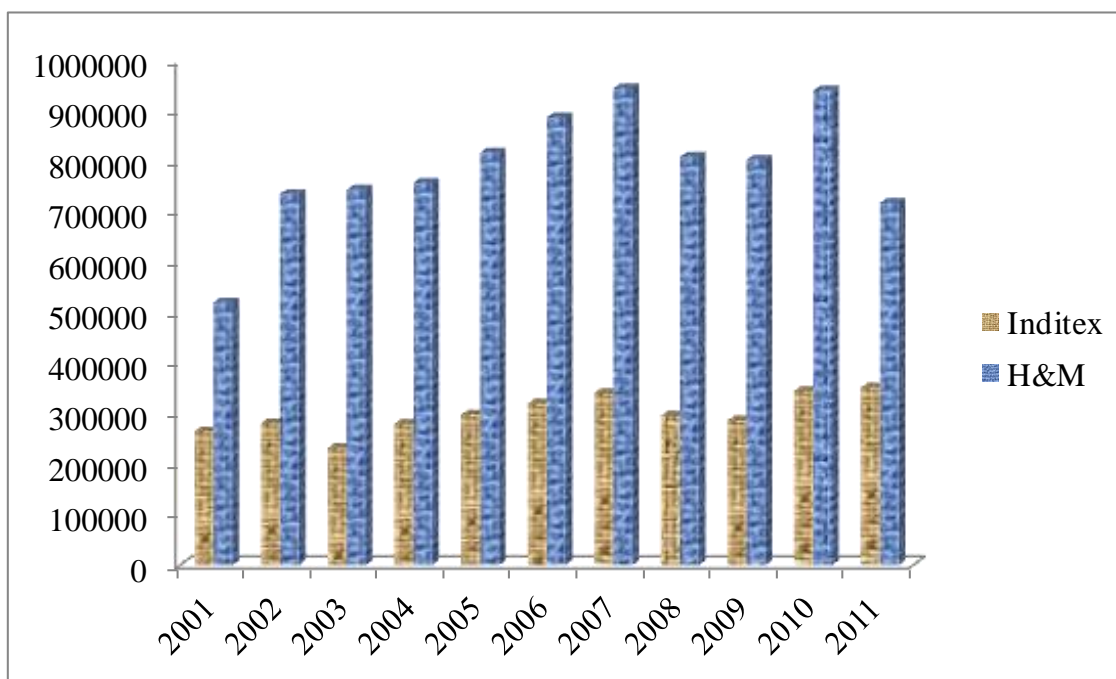


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv 2001-2011 společnosti Inditex a H&M

Z grafu je patrné, že společnosti Inditex stačí v průměru 20 zaměstnanců na jednu prodejnu. Oproti tomu konkurenční firma H&M potřebuje 30 zaměstnanců na jednu prodejnu, poslední tři roky snížila společnost počet zaměstnanců na prodejnu na 26. Počet prodejen v roce 2001 společnosti Inditex byl 1284, oproti tomu H&M měla jen 771 prodejen. Počet prodejen obou společností roste, v roce 2011 Inditex měla 5527 prodejen a H&M pouze 2 472, a to z důvodu zaměření se španělské firmy na expanzi na zahraniční trhy napříč všemi prodejními formáty od roku 2005, a tudíž společnost H&M zůstala v počtu prodejen v pozadí.

Počet zaměstnanců ve společnosti Inditex v roce 2001 byl 26 724 a H&M 22 944. Počet zaměstnanců má taktéž tendenci růst, v roce 2011 u společnosti Inditex pracovalo 109 512 zaměstnanců a u H&M 64 874 zaměstnanců.

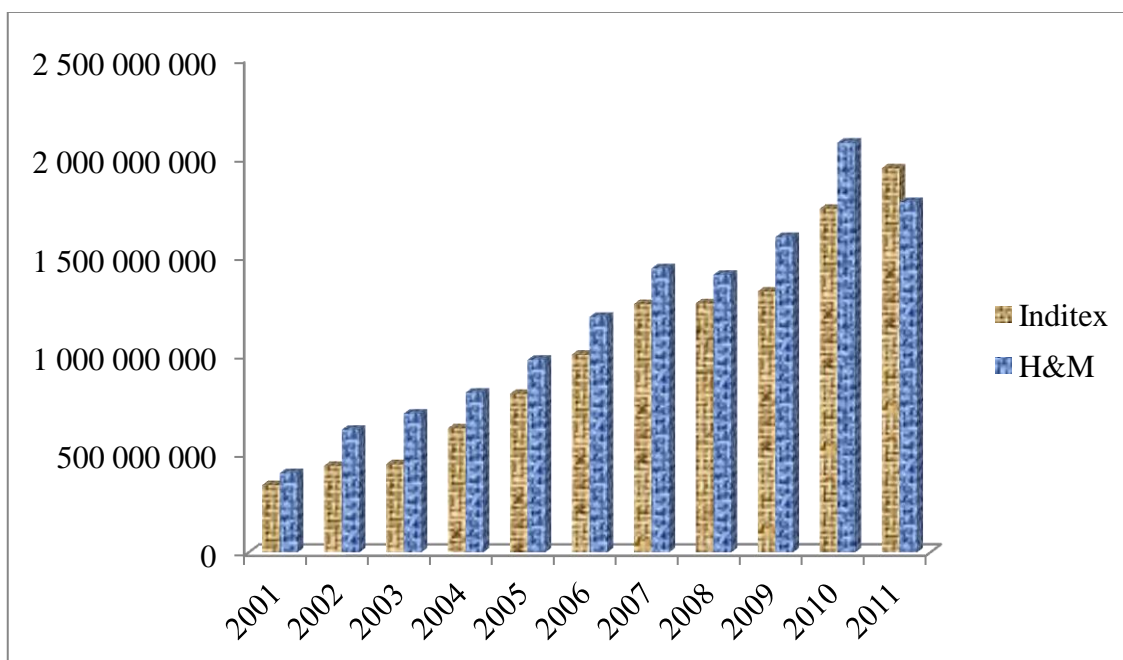
Graf 4: Vývoj čistého zisku k počtu prodejen společnosti Inditex a H&M od roku 2001 do 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv 2001-2011 společnosti Inditex a H&M

Z grafu vyplývá, že společnost Inditex v roce 2001 měla podíl zisku k počtu prodejen 265 109 eur a v roce 2011 to bylo 352 089 eur. Tento podíl ukazuje, že zisk na jednu prodejnu ve společnosti Inditex činil v roce 2001 256 109 eur. Oproti tomu společnost H&M měla tento podíl daleko vyšší, v roce 2001 to činilo 520 388 eur a v roce 2011 dosáhl tento podíl čísla 718 141 eur. Z grafu je patrné, že firma H&M má vyšší zisk na počty prodejen než Inditex.

Graf 5: Vývoj čistého zisku společnosti Inditex a H&M od roku 2001 do roku 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv 2001-2011 společnosti Inditex a H&M

Z grafu č. 3 je patrné, že společnost H&M měla do roku 2010 vyšší čistý zisk než společnost Inditex, přičemž v roce 2011 měl Inditex vyšší zisk než konkurence. Inditex realizoval zisk ve výši 1 946 000 000 eur a společnost H&M dosáhla zisku 1 775 246 858 eur. Tento zisk byl ve výroční zprávě konkurence uveden ve švédských korunách, proto byl pro lepší srovnání převeden na eura dle kurzu Evropské centrální banky ke dni 31. 12. roku, kdy se realizoval zisk.

Tabulka 4: Přehled ukazatelů rentability firmy Inditex a H&M za dobu 10 let

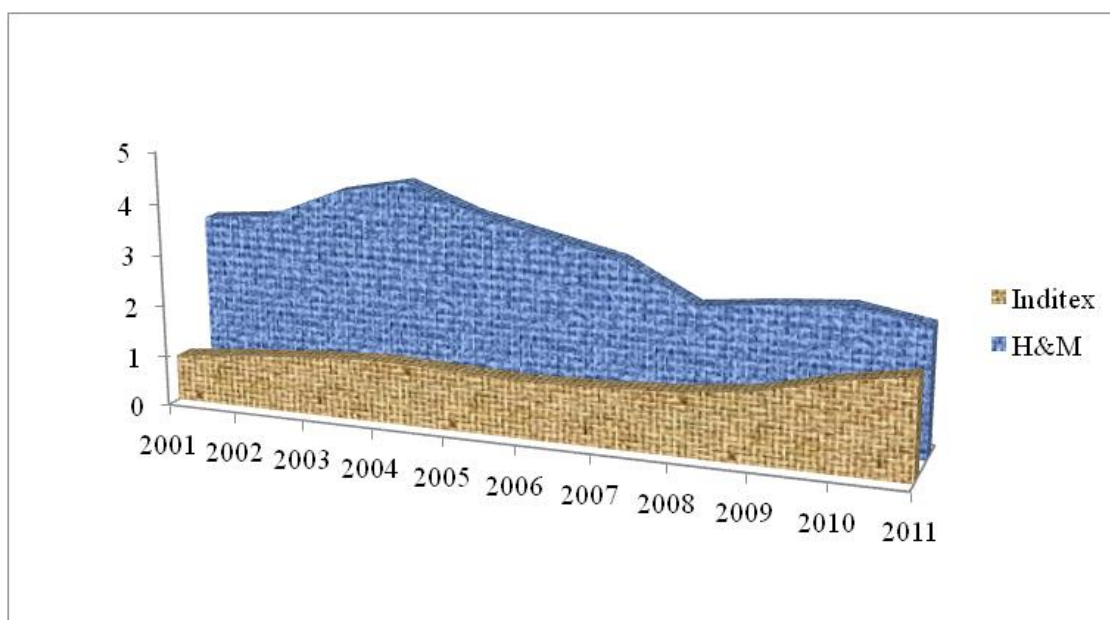
Ukazatel/roky	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Inditex											
ROA	23%	29%	25%	30%	32%	34%	36%	30%	28%	32%	30%
ROE	26%	27%	23%	27%	30%	32%	33%	28%	26%	31%	28%
ROCE	39%	41%	32%	40%	41%	43%	43%	36%	34%	39%	37%
H&M											
ROA	25%	28%	33%	33%	36%	39%	42%	38%	44%	42%	36%
ROE	28%	33%	33%	34%	38%	40%	45%	44%	42%	44%	36%
ROCE	42%	50%	49%	52%	56%	59%	64%	61%	57%	59%	47%

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv 2001-2011 společnosti Inditex a H&M

Poměrový ukazatel ROA se u společnosti Inditex vyvíjel od 23 % v roce 2001 a v roce 2011 dosáhl 30 %. Konkurenční firma H&M měla hodnotu ROA v roce 2001 25 % a v roce 2011 36 %. Lze pozorovat, že u společnosti H&M ROA vykazovalo stabilní růst, jen poslední dva roky klesalo. Obě společnosti si stojí nadprůměrně vzhledem k odvětvové hodnotě ROA, která je podle agentury Deloitte 5,7 %. Ukazatel ROE u společnosti Inditex se po dobu 11 let vyvíjel od 26 % a v roce 2011 dosáhl 28 %.

Celkově se ukazatel pohybuje kolem 28% hranice, což lze považovat za dobrý vývoj, neboť průměrná úroveň ROE podle Aswatha Damodarana v maloobchodě v Evropské unii je 18,7 %. Konkurenční společnost H&M dosahuje vyšší úrovně ROE než Inditex, dokonce pokořila hranici 40 %. Nejvyšší hodnota, kterou dosáhla konkurenční firma, bylo v roce 2007 45 %. Ukazatel ROCE u společnosti Inditex dosáhl vrcholu mezi roky 2006 a 2007 s hodnotou 43 %, zatímco společnost H&M má nejvyšší hodnotu 64 % z roku 2007. Do roku 2007 ukazatel ROCE rostl a poté klesal, kdy roku 2011 se zastavil pokles na hodnotě 47 %. Společnost Inditex vykazovala taky nárůst do roku 2007 a poté pokles s konečnou hodnotou 37 % v roce 2011.

Graf 6: Vývoj běžné likvidity firmy Inditex a H&M za dobu 10 let

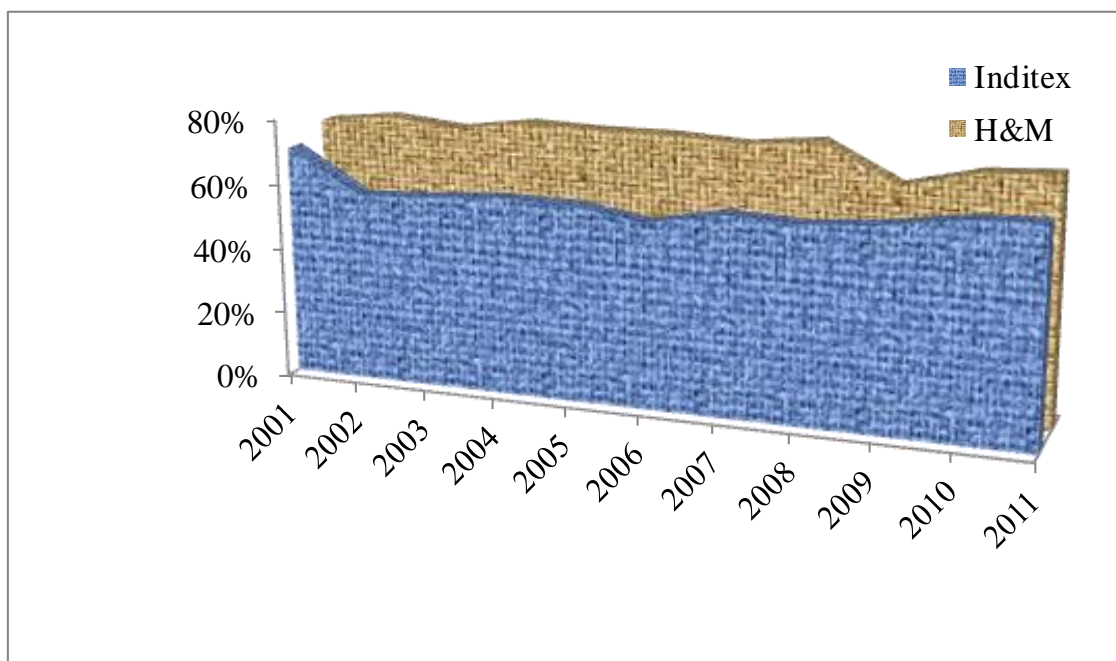


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv 2001-2011 společnosti Inditex a H&M

Doporučená hodnota běžné likvidity Synkem (2003) a Sedláčkem (1999) má být vyšší než 1,5. Pokud klesne pod tuto hranici, vypovídá to o budoucí nesolventnosti firmy. Z grafu 6 lze vyčíst, že Inditex má nižší běžnou likviditu, která však dlouhodobě roste. Nejnižší hodnota 0,9 pochází z roku 2001 a nejvyšší hodnota 1,9 z roku 2011. Lze vidět, že společnost Inditex se stabilizuje, neboť tento ukazatel nám říká, že Inditex je schopen v roce 2011 1,9 krát zaplatit své krátkodobé závazky, pokud by přeměnil veškerá svá oběžná aktiva na peněžní prostředky, což je pro společnost dobrým signálem o platební schopnosti. Oproti tomu společnost H&M má daleko vyšší hodnotu běžné likvidity, tato hodnota ovšem skokově a nepravidelně klesá. V roce 2001 firma dosáhla hodnoty 3,4 u ukazatele běžné likvidity a v roce 2011 tato hodnota klesla na

stále dostačujících 2,5, což nám signalizuje, že H&M je schopna 2,5 krát zaplatit své krátkodobé závazky, pokud by přeměnila svá oběžná aktiva na peněžní prostředky. Nejvyšší hodnota 4,4 pochází z roku 2004. Pokud by tento vývoj měl pokračovat, mohla by mít konkurenční firma problémy se solventností, pokud by její hodnota klesla pod hodnotu 1,5. Lze pozorovat, že solventnost u firmy Inditex dlouhodobě roste, přičemž u H&M se vyvíjí spíše negativně, i když je stále vyšší, než u firmy Inditex.

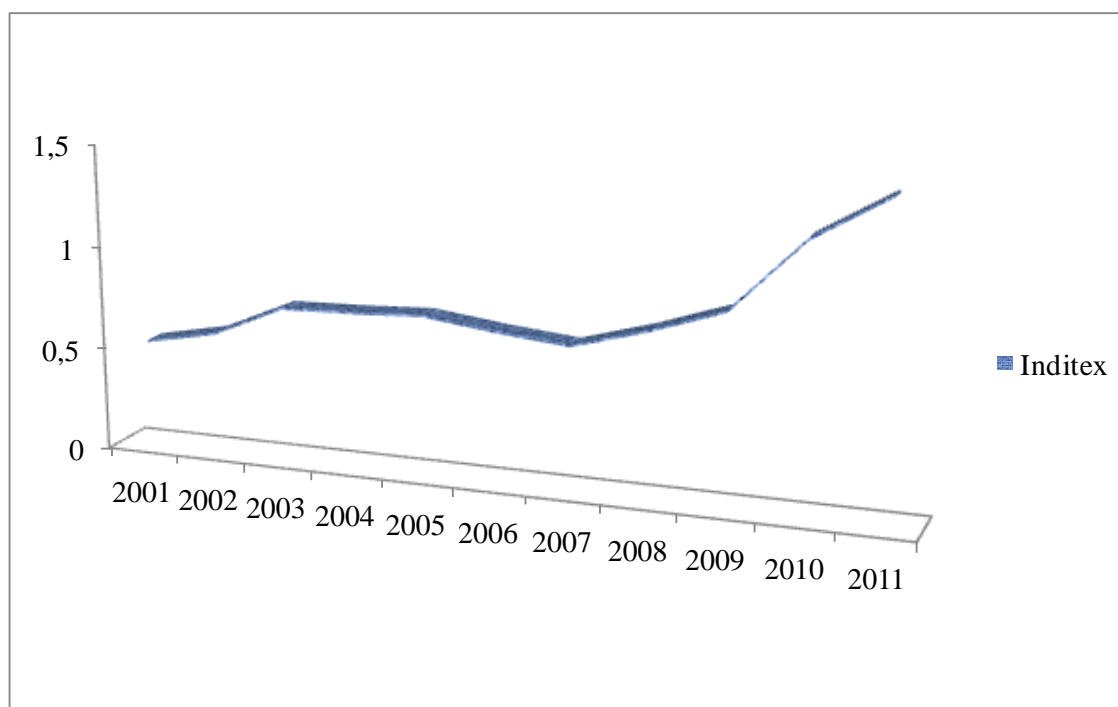
Graf 7: Vývoj věřitelského rizika firmy Inditex a H&M od roku 2001 do 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv 2001-2011 společnosti Inditex a H&M

Věřitelské riziko udává, v jaké výši je majetek podniku kryt cizími zdroji, přičemž přijatelná hodnota se má pohybovat mezi 30-50 %. Zároveň lze vidět, že ani jedna ze společností není v bezpečném pásmu. Obě společnosti mají ovšem vysoké zisky a vysokou rentabilitu, a proto jsou bezpečné pro investory a banky. Společnost H&M vykazuje lepší vývoj věřitelského rizika, kdy nejvyšší hodnota 79 % pochází z roku 2004 a 2008. Naopak společnost Inditex vykazovala nejvyšší hodnotu v roce 2001 a to 71 %. Z tohoto pohledu je nutné říci, že pro investory je méně rizikové vložit peníze do společnosti Inditex.

Graf 8: Pohotovostní likvidita společnosti Inditex od roku 2001 do roku 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv 2001-2011 společnosti Inditex a H&M

Z výše zobrazeného grafu lze vyčíst pohotovostní likviditu, což je schopnost podniku krýt svými peněžními prostředky své běžné potřeby, společnosti Inditex od roku 2001 do roku 2011, kdy za uspokojivou hodnotu tohoto ukazatele je považována hodnota nacházející se v intervalu (0,9;1,1). Přičemž v roce 2001 dosahoval ukazatel hodnoty jen 0,5, ovšem po dobu dalších deseti let rostl, až se v roce 2011 vyšplhal na 1,5, která symbolizuje nadprůměrně uspokojivou finanční situaci podniku.

Tabulka 5: Kralickův Quick test společnosti Inditex od roku 2001 do roku 2011

Kralickův Quick test /rok	2001	2002	2003	2004	2005
kvóta vlastního kapitálu	71%	57%	58%	60%	59%
doba splácení dluhu z cash flow	0,95	1,20	1,35	1,07	1,10
Cash flow v tržbách	22%	22%	19%	22%	21%
ROA	23%	29%	25%	30%	32%

Rok	2001	2002	2003	2004	2005
kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	1	1
doba splácení dluhu z cash flow	1	1	1	1	1
Cash flow v tržbách	1	1	1	1	1
ROA	1	1	1	1	1

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
kvóta vlastního kapitálu	56%	60%	59%	61%	64%	65%
doba splácení dluhu z cash flow	1,63	1,25	1,38	1,30	1,16	1,41
Cash flow v tržbách	17%	19%	17%	21%	20%	17%
	34%	36%	30%	28%	32%	30%

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	1	1	1
doba splácení dluhu z cash flow	1	1	1	1	1	1
Cash flow v tržbách	1	1	1	1	1	1
ROA	1	1	1	1	1	1

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv 2001-2011 společnosti Inditex a H&M

Podle Kralickova Quick testu lze usuzovat, že společnost za posledních 11 let prošla vývojem, který byl finančně zdravý. Společnost vždy vykazovala výborný stav podle stupnice hodnotící ve všech ukazatelích, mezi které se řadí kvóta vlastního kapitálu, doba splácení dluhu z cash flow, cash flow v tržbách a rentabilita aktiv. Kvóta vlastního kapitálu měla splňovat hodnotu vyšší jak 30 %, aby byla společnost ve výborném stavu. Inditex vykazoval kvótu vlastního kapitálu od 56 % do 71 %, což je více než průměrné. Doba splácení dluhu z cash flow měla být kratší než 3 roky a společnost se pohybovala v intervalu od 0,24 do 1,63, což je výrazně kratší doba než požadovaná. Cash flow v tržbách měla dosáhnout hodnotu větší než 17 %, což po dobu 11 let dosahovalo. Většinou se hodnot pohybovala právě lehce nad 17 %. Rentabilita aktiv měla být vyšší než 15 %, což v každém roce tomu tak bylo. Nejvyšší hodnota tohoto ukazatele byla 36 % v roce 2007.

5.2 PEST analýza

Mezi ekonomické ukazatele v PEST analýze patří míra inflace, která ve Španělsku dosahovala v roce 2011 3,1 % a byla stejná jako v zemích Evropské unie. Vývoj míry inflace byl téměř totožný, až na rok 2009, kdy míra inflace dosáhla záporné hodnoty.

Tabulka 6: Míra inflace od roku 2001 do roku 2011 ve Španělsku a EU-27

Míra inflace	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Španělsko	2,8	3,6	3,1	3,1	3,4	3,6	2,8	4,1	-0,2	2	3,1
EU - 27	2,2	2,1	2	2	2,2	2,2	2,3	3,7	1	2,1	3,1

Zdroj: Míra inflace, www.finance.cz

Trend vývoje nezaměstnanosti za posledních 11 let ve Španělsku má rostoucí směr, kdy dosáhl v roce 2011 úrovně 21,7 %. V porovnání s průměrem v Evropské unii je dvojnásobný. Příčiny lze spatřovat především v ekonomickém vývoji Španělska, které muselo žádat o finanční pomoc Evropskou unií.

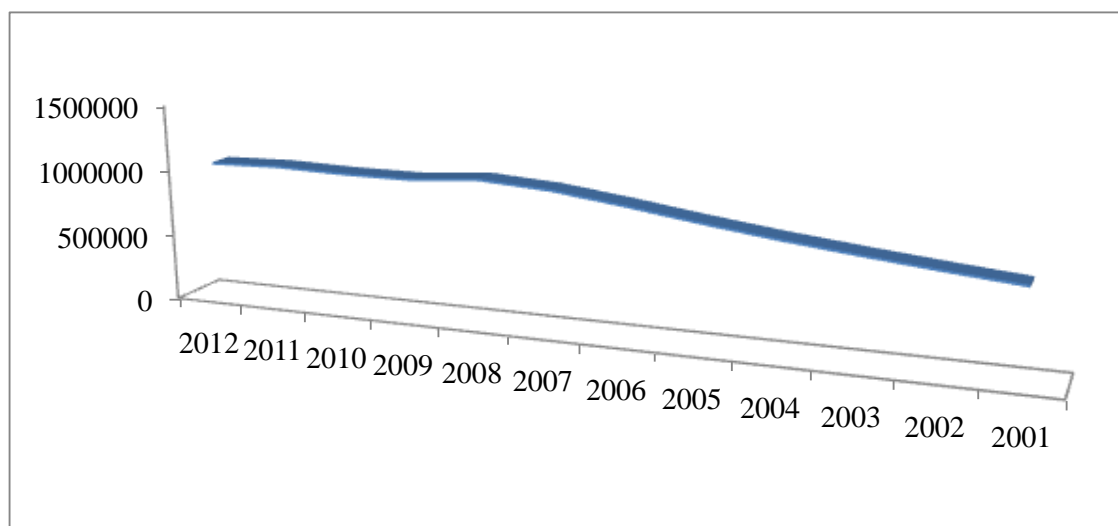
Tabulka 7: Vývoj nezaměstnanosti od roku 2001 a 2011 ve Španělsku a EU-27

Nezaměstnanost	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Španělsko	10,3	11,1	11,1	10,6	9,2	8,5	8,3	11,3	18	20,1	21,7
EU - 27	8,5	8,9	9	9,1	9	8,2	7,2	7,1	9	9,7	9,7

Zdroj: Unemployment statistics, epp.eurostat.ec.europa.eu

HDP ve Španělsku za 11 let se zvýšilo, největšího vrcholu dosáhlo v roce 2008, aktuálně v roce 2011 bylo 1 063 milionů euro. Údaje v grafu č. 9 jsou uvedeny v miliónech eur.

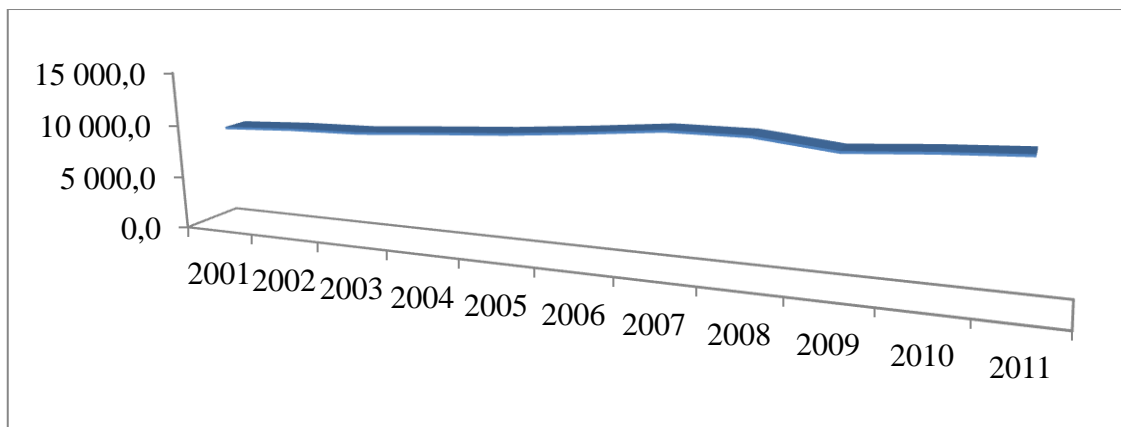
Graf 9: Vývoj HDP ve Španělsku



Zdroj: Spain GDP, countryeconomy.com

HDP v Evropské unii v zemích 27 činí 12 683 000 milionů euro za rok 2011, přičemž největší pokles byl zaznamenán roku 2009, dokdy od roku 2001 HDP rostlo. Údaje v grafu jsou uvedeny v miliardách eur.

Graf 10: Vývoj HDP v EU-27 (mld. EUR)



Zdroj: National accounts – GDP, epp.eurostat.ec.europa.eu

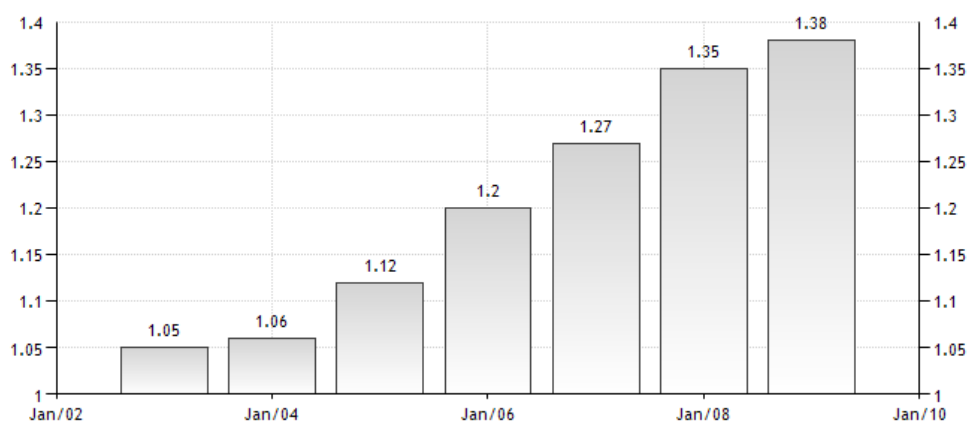
Evropská komise uvádí na svých stránkách, že textilní odvětví je důležitou součástí evropského zpracovatelského průmyslu. Zásadním způsobem ovlivňuje hospodářství a sociální situaci v mnoha regionech EU-27. Podle dostupných strukturálních údajů v roce 2006 v EU existovalo v tomto odvětví 220 000 firem, které zaměstnávaly 2,5 milionů lidí a dosahovaly celkového obrátu 190 miliard eur. Textilní a oděvní odvětví vytváří 3 % celkové přidané hodnoty, kterou vytváří evropský zpracovatelský průmysl.

V sociální oblasti analýzy se bude vycházet z údajů zveřejněných OECD ve svých statistikách, kde OECD uvádí, že lidé žijící ve Španělsku průměrně vydělávají 23 541 amerických dolarů za rok, což je o 1 154 amerických dolarů více než průměr podle OECD. Na druhou stranu lze pozorovat velký rozdíl mezi nejbohatšími a nejchudšími lidmi ve Španělsku. 20 % nejbohatší populace vydělává pětkrát více než 20 % nejchudších. Další oblast zle spatřovat v tom, že jen 59 % Španělů ve věku do 15 do 64 má placené zaměstnání, což nedosahuje ani průměru v OECD, který činí 66 %. Další část ze sociálních ukazatelů lze vidět v zaměstnanosti mužů a žen, přičemž 66 % mužů je zaměstnáno a 53 % žen. Ve Španělsku se pracuje průměrně za rok 1663 hodin, což je v porovnání se 1749 hodinami podle OECD pozitivní výsledek. Vzdělání pro získání práce je velice důležitý aspekt ve Španělsku, kde 52 % dospělých ve věku 25 až 64 let dosahuje středoškolské vzdělání ukončené maturitou. Přičemž ve vzdělání je zaručena rovnost žen a mužů.

Podle životního stylu, který je veden ve Španělsku, se lze dožít průměrného věku 82 let, což je o dva roky více než průměrný věk OECD. Pro ženy je průměrný věk delší o 3 roky a muži se v průměru dožívají 79 let. Pro Španěly je typický silný smysl pro komunitu, kdy 94 % lidí se spoléhá na své známé v případě potřeby, což je o 3 % vyšší než průměr podle OECD. Posledním ukazatelem v sociálním celku PEST analýzy se stávají pozitivní zkušenosti lidí za jeden den, které jsou ve Španělsku měřeny na hodnotu 73 %.

Pokud jde o kategorii technologických faktorů, v roce 2009 a 2010 Španělsko podle Světové banky vydalo na výzkum a vývoj 1,38 % HDP. Ve srovnání s rokem 2001 se jednalo pouze o 0,92 % HDP. Kategorie výzkum a vývoj zahrnuje základní výzkum, aplikovaný výzkum a experimenty. Podle OECD bylo v roce 2010 ve Španělsku podáno jen 242 mezinárodních patentů, zatímco ve srovnání např. s Německem jich bylo 5 600. V roce 2012 španělská vláda dále snížila výdaje na výzkum a vývoj o čtvrtinu, a pro letošní rok o dalších 7 %, takže klesnou pod 6 miliard eur. V oblasti technologické zmiňuje European monitoring centre on change rozvoj informačních a komunikačních technologií, které jsou stěžejní pro textilní průmysl, ať už pro komunikaci s dodavateli, zákazníky či konkurencí. V maloobchodě se vývoj technologií projevuje v používání nových způsobů plateb, mezi které patří i například bezkontaktní či mobilní platba. Počet mobilních plateb po celém světě za rok 2011 byl téměř 2 miliardy. Mezi trhy, kde se očekávají v roce 2015 nejvyšší zisky, patří Severní Amerika a Asie. Očekávaná hodnota plateb pomocí mobilních aplikací dosáhne částky 500 miliard dolarů do roku 2014 (Mobile Payment Market, Users Worldwide & Countries Forecast to 2014). Hallier (2011) uvádí inovační cykly v retailingu, kdy předposlední cyklus byl v roce 2000 spojen s nástupem prodeje přes internet a prodejem B2C. Další cyklus předpovídá Hallier v roce 2025, kdy bude spotřebitelské chování ovlivňováno reklamou v mobilních telefonech, a spotřebitelé budou nakupovat pomocí GPS průvodce v mobilech.

Graf 11: Výdaje na výzkum a vývoj ve Španělsko jako procento z HDP



Zdroj: Research and development expenditure, www.tradingeconomics.com

Jako poslední oblasti ze STEP analýzy bude pozornost věnována krokům, které činí vláda v souvislosti s hospodářskými problémy. Mezi tyto kroky patří i daňová politika. Daň z přidané hodnoty činil v roce 2008 ve Španělsku 16 %, v roce 2010 se změnila na 18 %. Ve Španělsku se uplatňuje progresivní míra zdanění u příjmu, přičemž nejnižší činí 24,75 % u příjmu do 7 707 euro a nejvyšší míra zdanění je 52 % u příjmu nad 300 000 euro.

Tabulka 8: Progresivní míra zdanění u příjmu ve Španělsku

Příjem - EURO	Míra zdanění v %
7,707	24.75
17,708-33,007	30
33,008-53,407	40
53,408-120,000	47
120,001-175,000	49
175,001 – 300,000	51
300,001 a více	52

Zdroj: Spain tax laws and tax system 2013, www.worldwide-tax.com

Sazba zdanění právnických osob činí 30 % pro rok 2012 a 2013, přičemž menší podniky s příjmem do výše 120 202 euro mohou uplatnit zdanění 25 %. Kapitálové zisky společností jsou zdanitelné ve výši 30 %. Pracovní právo ve Španělsku stanovuje, že všechny pracovní smlouvy musí být registrované na úřadech práce, které vedou kopii smlouvy nebo oznámení v případě slovní smlouvy. Zkušební doba není zákonem povinná, pokud je dohodnuta, tak trvá ve Španělsku šest měsíců pro kvalifikované techniky a dva měsíce pro ostatní pracovníky. Normální pracovní doba ve Španělsku musí být průměrně 40 hodin týdně maximálně. Zaměstnanci mladší 18 let nesmí udělat více než 8 hodin skutečné práce za den. Pracovníci mohou pracovat maximálně 80 hodin přesčasů za rok, což nezahrnuje práce přesčas kompenzována odpočinku, nebo práce prováděné pro prevenci nebo opravu mimořádné a naléhavé poškození. Minimální mzda ve Španělsku dosahuje od roku 2008 částku 600 EUR za měsíc. Španělé odcházejí do důchodu ve věku 65 let. Dovolena nesmí být podle zákona kratší než 30 kalendářních dní. Přičemž placené volno může být vybráno pro tyto důvody:

- manželství - 15 kalendářních dnů
- narození dítěte - 2 kalendářní dny
- stěhování - 1 kalendářní den

5.3 Analýza konkurenčního prostředí

Mezi největší konkurenty společnosti Inditex patří švédská firma H&M. Mezi dalšími konkurenty pak můžeme jmenovat americkou společnost The Gap a italskou firmu Benetton. Přičemž Benetton se zaměřuje na evropský trh a konkuruje společnosti Inditex formáty obchodu, kdy má vlastní velkoobchody a poté obchody, kde uskutečňuje přímý prodej svého zboží zákazníkům. (Inditex Dazzles its Competitors Again, 2005). Na druhou stranu ve své výroční zprávě z roku 2012 americká firma GAP zveřejňuje, že se specializuje na americký, kanadský a indický trh, zároveň podniká díky franšízám na asijském, australském a částečně i na evropském trhu. Jako jeden z mála řetězců má franšízu i v afrických zemích.

Ghemawat a José Luis Nueno (2006) uvádějí, že Inditex má řadu dodavatelů pro jednotlivé své obchodní formáty, přičemž se jedná o externí dodavatele v počtu 1 187 z roku 2007, se kterými jsou uzavřené smlouvy. Inditex má zřízené kanceláře v Barceloně, Hong Kongu, na Dálném východě a v Číně, jež se specializují na vyhledávání dodavatelů. 35 % dodavatelů sídlí v Asii a převážná část ve Španělsku a Portugalsku, přičemž firma reaguje rychle na požadavky zákazníka a redukuje i tím náklady na transport. Dodavatelé mají slabou vyjednávací sílu kvůli jejich velkému počtu. Navíc dodavatelé musí dodržovat Kodex jednání pro výrobce a dodavatele společnosti Inditex, který například zakazuje dětskou práci, přesčasové hodiny, atd. Dalším požadavkem na dodavatele je nutnost rychlé reakce na požadavky od společnosti a tedy i od zákazníků. Není jednoduché kopírovat tuto rozsáhlou síť dodavatelů.

Ghemawat a José Luis Nueno (2006) dále poukazují na zákazníky společnosti Inditexu, mezi které patří zákazníci z různých zemí s rozdílnými preferencemi. Například Britové se zaměřují na obchody se sociálním zaměřením, Francouzi hledají kvalitní oblečení a Italové jsou specifictí svým přístupem k módním věcem. Společnost Inditex ve výroční zprávě rozděluje své zákazníky na tři hlavní segmenty podle velikosti oblečení:

- Normální
- Petite velikost
- Plus velikost

Největším zákaznickým segmentem jsou zákazníci s normální velikostí, kteří tvoří až 60 % zákazníků. Plus velikost tvoří 25 % zákazníků a Petite velikost určená pro nižší ženy je určena pro 15 % zákazníků. Další rozdělení zákazníků je podle pohlaví, kdy hlavními zákazníky jsou ženy. Vyjednávací síla zákazníků je relativně velká z důvodu asijské konkurence, avšak Inditex rychle reaguje na individuální potřeby zákazníků, kterým naslouchá.

Egill Arnarsson (2009) uvádí, že za dobu své existence si Inditex vybudoval dostatečné zdroje a vytvořil si unikátní informační a distribuční systém, který zajišťuje rychlou odpověď na zákaznické potřeby. Z těchto a výše jmenovaných dovedností není snadné napodobit koncept této společnosti a lze považovat bariéry vstupu nových konkurentů do odvětví za vysoké, neboť Inditex má vedoucí postavení na trhu módy.

Hrozbu ze strany substitutů lze vnímat v podobě prodeje internetového, neboť společnost se zaměřuje pouze na prodej v kamenných obchodech. Z důvodu rostoucích tržeb prodeje na internetu je nutné počítat i s touto alternativou a zapracovat ji do obchodního plánu. Konkurence již zahájila prodej na internetu, proto je nutné zvážit tuto alternativu.

Následující tabulka zobrazuje TOP 30 společností ve Španělsku. Na prvním místě se nachází společnost Cepsa, která působí v petrochemickém průmyslu. Na druhém místě je společnost Repsol Oil, která provozuje benzínky po celém Španělsku. Ovšem na třetím místě a pátém místě se umístily společnosti, zaměřující se na maloobchodní činnost. Na čtvrtém místě je opět odnož společnosti Repsol. Na dalším pořadí se nachází telekomunikační společnost Telefónica a poté je tam opět diskont Día, která má řadu supermarketů na území Španělska.

Ze složení lze pozorovat, že firmy se objevují z různých odvětví. Pro účely diplomové práce je důležité pořadí dvacáté sedmé, kde je společnost Inditex s obratem 4 402 897 000 eur za rok 2011.

Tabulka 9: TOP 30 španělských společností za rok 2011 s obratem uvedeným v eurech

Pořadí	Společnost	Obrat	Pořadí	Společnost	Obrat
1	Cepsa	16,312,311,000.00	16	Petronor	5,348,397,000.00
2	Repsol Oil	15,916,186,000.00	17	Renault Spain	5,002,000,000.00
3	Mercadona	15,242,859,000.00	18	BP Oil Spain	4,990,003,420.00
4	Commercial Repsol Petroleum Products	15,038,121,000.00	19	Natural Gas Trading	4,945,579,583.00
5	El Corte Ingles	11,201,939,000.00	20	Gas Natural Sdg Procurements	4,865,953,178.00
6	Telefónica of Spain	10,564,731,000.00	21	Iberia	4,770,000,000.00
7	Día	9,588,000,000.00	22	Seat	4,662,800,000.00
8	Endesa Energy	8,649,530,000.00	23	Volkswagen Audi Spain	4,641,268,000.00
9	Movistar	8,541,913,000.00	24	General Motors- Opel Spain	4,608,001,000.00
10	-Eroski hypermarkets CECOSA	8,410,000,000.00	25	Ford Spain	4,544,063,000.00
11	Carrefour Malls	8,356,751,000.00	26	Gas Natural Fenosa	4,437,561,000.00
12	Iberdrola Generación	7,623,528,000.00	27	Inditex	4,402,897,000.00
13	Telefónica	7,439,287,000.00	28	Cepsa EESS	4,184,373,000.00
14	Vodafone	6,374,619,000.00	29	Galp Energia Spain	3,928,480,000.00
15	Peugeot Citroen Automobiles Spain	5,576,142,641.00	30	Orange	3,821,000,000.00

Zdroj: Rankings, www.retail-index.com

5.4 Testování hypotéz

První hypotéza se snaží zjistit, zda zisky společnosti Inditex rostou v průměru o 15 až 20 % ročně. Pro statistické testování je důležité vypočítat si růst tržeb za vybraných 10 let. Následující tabulka zobrazuje tento vývoj u společnosti Inditex a H&M.

Tabulka 10: Růst zisku společnosti Inditex a H&M od roku 2002 do roku 2011

Roky	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Inditex	29%	2%	41%	28%	25%	26%	0%	5%	32%	12%
H&M	55%	13%	15%	21%	22%	21%	-2%	14%	30%	-14%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti Inditex a H&M

Pro testování je nutné nejdříve otestovat, zda data pocházejí z normálního rozdělení, což bylo provedeno pomocí Shapiro- Wilkova testu, kdy vyšlo, že data pocházejí z normálního rozdělení. Tudíž bylo možné provést pravděpodobnostní test, kde vyšla hodnota testové statistiky 124,4899 a hodnota p-value $2,2e^{-16}$. Na základě hodnoty p-value lze říci, že zisky rostou v průměru od 15 do 20 %.

Druhá hypotéza tvrdí, že zisky společnosti H&M rostou v průměru více než od 12 do 17 %. Postup potvrzení či vyvrácení této hypotézy je totožný jako u hypotézy předchozí. Výsledek testování je, že data pocházejí z normálního rozdělení a pravděpodobnostní test udává hodnotu testového kritéria 187,7864 a hodnotu p-value $1,2e^{-16}$, přičemž lze říci, že hypotéza je potvrzena a zisky v průměru rostou od 12 do 17 %.

První dvě hypotézy poukazují na skutečnost, že dlouhodobě zisky společnosti Inditex rostou více než společnosti H&M.

Třetí hypotéza říká, že počet prodejen společnosti Inditex je závislý na čistém zisku. Údaje pro výpočet byly použity z analytické části diplomové práce. Test, který ověřil závislost těchto dvou veličin, se jmenuje chí-kvadrát test. Výsledkem tohoto testování je zjištění, že na základě hodnot testové statistiky 110 a hodnoty p-value 0,2322 byla prokázána závislost těchto dat. Lze tedy říci, že počet prodejen je odvislý od velikosti čistého zisku společnosti Inditex.

Poslední hypotéza zkoumala závislost počtu zaměstnanců na počtu prodejen pomocí chí-kvadrát testu. Údaje byly použity opět z analytické části. Hodnota testové statistiky

vyšla 110 a velikost p- value byla 0, 2322. Na základě toho lze potvrdit hypotézu, že počet zaměstnanců je závislý na počtu prodejen firmy.

5.5 Analýza současných trendů v odvětví

Ve zprávě Market Monitor ze srpna roku 2011 se uvádí, že evropský textilní a oděvní průmysl je pod tlakem díky výrobcům s nízkými náklady z asijských zemí, především z Číny. Roku 2005 byla zrušena dovozní kvóta, chránící evropský trh před přílivem textilní produkce z Asie. Zatímco evropská konkurenceschopnost v této oblasti trpí, roste evropský vývoz vysoce kvalitní produkce na rozvíjející se asijské trhy. Jako příklad může posloužit vývoz kašmíru z Itálie či textilní produkty ze Španělska na asijské trhy. Zpráva dále popisuje španělský sektor, který se skládá z 5000 společností a 150 000 zaměstnanců. Ročně se vyrobí produkty s hodnotou 8 800 000 000 eur. Španělský textilní průmysl dokázal v roce 2011 čelit asijské levné konkurenci a začal 85 % své produkce vyvážet do zahraničí, přičemž největší nárůst zaznamenaly vývozy na americké a asijské trhy.

Další trend v textilním průmyslu se objevil ve využívání nanotechnologií, které dodávají vláknům unikátní vlastnosti za dostupnou cenu. Internetový portál Nano.tul uvádí využití nanotechnologií či nanomateriálu v textilním průmyslu na výrobu tkanin se speciálními vlastnostmi jako jsou nemačkovost, hydrofobnost či nešpinící se tkaniny.

Jeden z posledních trendů nejen v textilním průmyslu, ale i v dalších oblastech lze spatřovat ve zvýšené ochraně duševního vlastnictví. Na stránkách trade.ec.europa.eu je uvedeno, že Evropská unie ztrácí v paděláních zboží 8 miliard ročně. Ztráta to není nejen pro Evropskou unii, ale samozřejmě pro samotné společnosti, jejichž značky jsou padělané, a proto si společnosti registrují své značky. Evropská unie napomáhá v boji proti paděláním i tím, že podepsala 26. ledna 2012 v Tokiu ACTA neboli *Anti-Counterfeiting Trade Agreement*, což v překladu znamená *Obchodní dohoda proti paděláním*.

Maurizio Giuli (1997) uvádí, že jedním z trendů v textilním průmyslu je využívání franšizy jako prodejní kanál, kdy firmy poskytnou svoji značku a nemusí investovat do vybudování prodejen. Tento trend potvrzuje i společnost Benetton, která má v zemích po celém světě franšizy, přes které prodává svoje zboží. Společnost Inditex tuto formu podnikání nevyužívá.

Poslední trend objevující se nejen v oděvním a textilním průmyslu, ale obecně i na trhu je angažovanost společností v oblasti zvané Corporate Social Responsibility či v překladu firemní společenská odpovědnost.

Jako další trend lze vnímat důraz společnosti na vytváření a dodržování CSR. V Zelené knize Evropská komise uvádí, že CSR chápe jako dobrovolnou integraci sociálních a ekologických témat každodenních firemních činností, které se realizují nad rámec zákonných předpisů. World Business Council for Sustainable Development (2012) definuje CSR jako závazek firem, který je kontinuální, chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života nejen zaměstnanců, ale i jejich rodin, lokálních komunit a také společnosti jako celku.

Petermans a Cleempoel (2009) uvádějí, že změny nastaly i v očekávání zákazníků od samotného nákupu, kdy zákazníci nechtějí být jen spokojeni s produktem, ale dalším cílem spotřeby je dosáhnout spokojeného zážitku. Tato disciplína se nazývá experience economy, neboli zážitková ekonomika. Jejím cílem je zasáhnout spotřebitele nejen přes racionalitu, ale hlavně také přes emoce.

Jedním z trendů v oblasti textilního průmyslu je vytváření klastrů, kdy se několik firem dohodne na vzájemné spolupráci a pomoci a vytváří například oděvní klastr. Tento trend lze znatelně pozorovat od roku 2005, kdy byly odstraněny všechny bariéry při obchodování v rámci textilního průmyslu při Uruguayském kole jednání z let 1986-1994 vedených Světovou obchodní organizací. Na základě potřeby evropských firem začaly tyto klastry vznikat na ochranu před čínskou konkurencí.

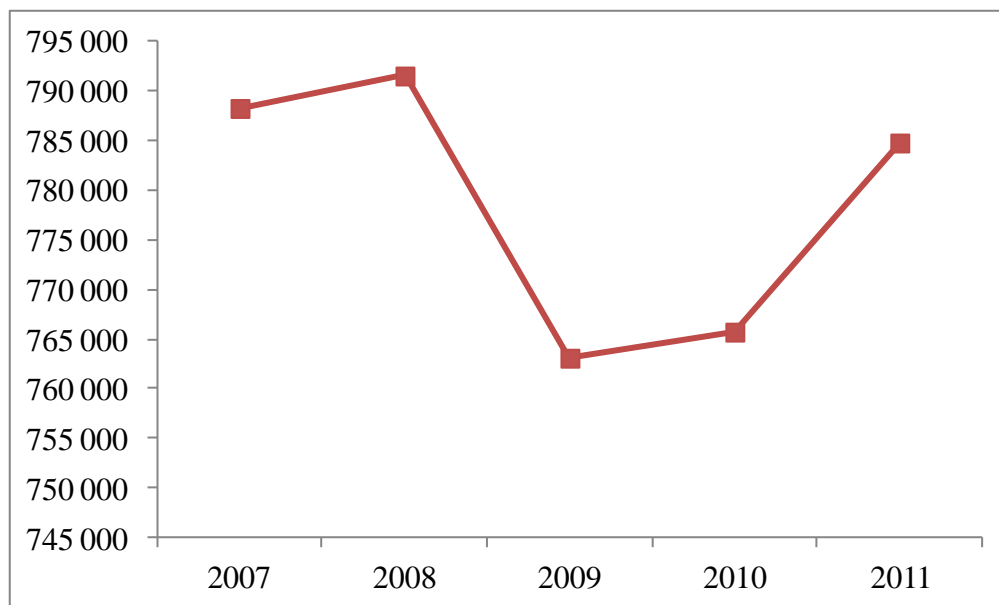
Mezi poslední trendy patří stlačování cen dolů, kdy např. ceny dámských oděvů klesly za posledních deset let o třetinu podle Koželouha, Tkáče a Štefance (2010). Jako poslední trend lze zmínit častější obměna kolekce. Dříve se kolekce měnily dvakrát ročně, dnes se kolekce mění až dvanáctkrát za rok, dokonce některé firmy mění kolekce po týdenních cyklech

5.6 Návrh možných změn a opatření vedoucích ke zlepšení

Na základě provedené finanční analýzy lze konstatovat, že společnost Inditex je finančně zdravá a nehrozí jí žádné finanční problémy. O trochu lépe si na tom stojí společnost H&M, která vykazuje vyšší finanční stabilitu a výsledky. Z konkurenčního prostředí vyplynulo, že Inditex má konkurenci, která působí v různých částech světa. Počet prodejen v Evropě je dostačující, ovšem počet prodejen na americkém kontinentu je nedostačující, s číslem 468 k roku 2012 v porovnání s konkurencí je nutné doporučit společnosti Inditex expanzi nejen do Severní Ameriky, ale především do Latinské, kde je očekáván pozitivní ekonomický vývoj. Další doporučení lze spatřovat v proniknutí na neprozkoumaný africký trh, kde nepůsobí téměř žádná konkurence. Přičemž před samotnou expanzí je nutný dostatečný marketingový průzkum a zhodnotit všechna možná rizika vyplývající především z politické nestability, která panuje na africkém kontinentě.

Jedním ze způsobů, které lze využít pro expanzi, by mohla být franšíza, kterou aplikuje konkurenční firma Benetton. Přičemž zvláště při expanzi na trh americký by šlo tohoto způsobu expanze využít. Společnost by si tím ušetřila i značné náklady na nutné investice při budování vlastních prodejen. Na druhou stranu musela být z počátku značná investice do vybudování systému, podle kterého by se franšíza poskytovala, nastavené cen a dalších obchodních podmínek. Přičemž franšíza je hojně využívána ve Spojených státech, kdy počet nově založených podniků jako franšíza byl v roce 2011 784 802 podle Franchise Business Economic 2011 připravenou PricewaterCoopers. Následující graf zobrazuje vývoj počtu nově založených podniků jako franšíza od roku 2007 do roku 2011. Největší pokles nastal v roce 2009, kdy bylo založeno jen 763 095 podniků na americkém kontinentu. Přičemž společnost PricewaterCoopers předpovídá největší nárůst franšízy v oblasti automobilového průmyslu a prodeje maloobchodního zboží či služeb.

Graf 12: Počet nově založených podniků pod franšízou od roku 2007 do roku 2011 v USA



Zdroj: Franchise Business Economic Outlook, www.franchise.org

Inditex nemusí uvažovat jen o geografické expanzi, ale i rozšíření o nové obchodní formáty. Společnost se za poslední léta rozrostla nejen o nově založené, ale i odkoupené značky. Jednou ze strategií by mohlo být rozšíření nabídky Zara Home, kde by se mohla objevit nabídka luxusního nábytku. Celkově je společnost orientovaná na cenově necitlivé zákazníky, kteří uvítají i nabídku netradičního nábytku.

Dalším doporučením, kterým se může společnost řídit, je prodej oblečení a dalších doplňků přes internet. Ve vyspělých státech po celém světě je zaznamenán nárůst prodeje na internetu, proto to lze považovat za dosud nevyužitou příležitost pro společnost Inditex. Podle strategií konkurence, která už prodej přes internet zahájila, je nutné na tuto nevyužitou příležitost nejrychleji zareagovat. Společnost H&M vykazuje rostoucí zisky z prodeje přes internet, kdy v roce 2010 byl zisk 39 562 149 eur a v roce 2011 činil 63 734 290 eur. Opatření by mohlo mít podobu nejen e-shopu, ale i využití moderní technologie a zkonstruovat program, který po zadání fotografie daného člověka, dokáže odhadnout modely a typy oblečení, které by dané postavě sedělo. Zřízení prodeje přes internet by si vyžádalo náklady například v Británii od 2 000 až 5 000 liber.

Inditex využívá služeb k ochraně duševního vlastnictví a značek společnosti Allegro, která se pečlivě stará o ochranu, proto je určitě vhodné, aby Inditex v této strategii

pokračoval. Na druhé straně by se společnost mohla angažovat při osvětě v oblasti ochranných známek nejen na evropském kontinentu, ale hlavně na asijském.

Jednu z posledních změn by bylo možné vidět v přesunutí sídla společnosti do jiné země, která je dlouhodobě politicky a ekonomicky více stabilní. Ekonomická situace Španělska se nevyvíjí pozitivně, můžou nastat situace, kdy vláda bude nucena zvýšit daně, zabavit majetek soukromých společností či učinit jiná opatření, která mohou negativně ovlivnit Inditex. Tato změna by byla radikální a zároveň by vyžadovala značné investice. S ohledem na majoritního vlastníka společnosti, který pochází ze Španělska, nelze ani očekávat, že by tato změna byla přijata.

6 Závěr

Jedním ze stanovených cílů bylo posouzení ekonomického vývoje společnosti Inditex v časovém horizontu, které bylo uskutečněno v části ekonomické a finanční analýzy, přičemž za časový horizont bylo zvoleno období od roku 2001 do roku 2011, kdy byly dostupné výroční zprávy pro vybraný řetězec Inditex a zároveň i konkurenční firmu H&M. Po provedené analýze lze konstatovat, že společnost Inditex sice není jedničkou na trhu – to je společnost H&M, ale na druhou stranu je Inditex finančně stabilní.

Dalším cílem bylo stanovení principů konkurenčního prostředí v okolí společnosti Inditex. Vzhledem k tomu, že Inditex má prodejny skoro po celé Evropě, proto bylo jako okolí zvolena Evropská unie a hlavní konkurence byla zvolena společnost H&M se sídlem ve Švédsku. K největším konkurentům společnosti patří již jmenovaná firma H&M, dále The Gap a Benetton. Každá z konkurence se zaměřuje na odlišné geografické trhy. Hlavními zákazníky jsou ženy. Společnost je schopna reagovat rychle na potřeby svých zákazníků díky unikátnímu distribučnímu a komunikačnímu systému. Inditex využívá řadu externích dodavatelů se sídlem nejen v Evropě, ale i v Asii, kdy je nutné, aby tito dodavatelé splňovali etický kodex společnosti. Ve Španělsku společnost zaujímá 27. místo podle výši tržeb, přičemž je jediná textilní a oděvní společnost, která vykazuje vysoké tržby, aby se řadila do TOP. Mezi firmy, jež se umisťují na předních místech, převládají spíše majitelé supermarketů, telekomunikačních firem či provozovatelé benzínek. Lze vidět, že společnost má významné postavení na španělském trhu.

Posledním cílem práce bylo analyzovat současné trendy v odvětví. Mezi hlavní trendy v odvětví lze řadit španělskou konkurenceschopnost vůči asijské, využívání moderních technologií, jako například nanotechnologie, při výrobě oděvů, zvýšená ochrana duševního vlastnictví – zvláště v oblasti padělání zboží, expanze konkurence Benetton pomocí franšízy, a také uplatnění Corporate Social responsibility rámci celého podniku, dodržování společenské odpovědnosti firem. Další trend, který se projevuje v nákupním chování spotřebitelů, je potřeba spojit nákup s emocemi a zážitkem. Od roku 2005 lze pozorovat na evropském trhu vznik klastrů v oblasti oděvním jako účinná ochrana před asijskou konkurencí. Poslední trendy jsou spojeny se stlačováním cen dolů

v konečném prodeji oděvů a s častější obměnou kolekce, kdy byly nahrazeny půlroční cykly měsíčními či dokonce týdenními cykly obměny kolekce.

Z výše uvedeného lze konstatovat, že všechny stanovené cíle byly naplněny. K cílům byly zpracovány hypotézy, které byly testovány výše a ověřovány pomocí statistického programu R. Na základě statistického zpracování byly všechny čtyři hypotézy potvrzeny. Z těchto hypotéz vyšlo, že zisky společnosti Inditex a H&M rostou, přičemž zisky firmy Inditex dlouhodobě rostou o pár procent více než zisky H&M, počet prodejen je závislý na velikosti zisku společnosti a počet zaměstnanců je odvislý od počtu prodejen. Všechny hypotézy byly potvrzeny a je z nich patrné, že obě společnosti vykazují finanční stabilitu a dlouhodobý růst.

Využitelnost práce spočívá v podání informací o textilním a oděvním průmyslu v Evropě, zvláště o společnosti Inditex, který je srovnáván s firmou H&M. Ze srovnání z minulosti vyplývá postavení jednotlivých firem a jejich finanční vývoj na trhu. Práce poukazuje na trendy v odvětví. Práce je vhodná pro firmy, které podnikají nejen v textilním a oděvním průmyslu, ale i v jiných oborech a mohou si brát příklady z minulosti, jež jsou podloženy údaji.

Summary

One of the objectives was to evaluate the economic development of Inditex in the timeframe that was made in the economic and financial analysis, the timeframe was selected from year 2001 to 2011, when annual reports were available for the selected retailing chain Inditex and also competitive company H & M. After the analysis, it is possible to say that the company Inditex is not the market leader. The market leader belongs to H & M, but on the other hand, Inditex is financially stable for long term.

Another objective was determining the principles of the competitive environment in the surrounding of Inditex. Inditex has stores almost all over Europe, that is why it was chosen the European Union, and as the competition was selected H & M which has the headquarters in Sweden. Inditex's main competitors are H & M, The Gap and Benetton. Each competition focuses on different geographical markets. The main customers are women for Inditex. The company is able to respond quickly to the needs of its customers thanks to a unique distribution and communication system. Inditex uses a high number of external suppliers located not only in Europe but also in Asia. Each supplier has to sign and follow Code of Ethics. In Spain, Inditex occupies 27th place according to the amount of sales, and it means that it is only one textile and clothing company which has high sales and it is included in the TOP. Among the companies situated in TOP there are owners of supermarkets, telecommunications companies and operators of gas stations. It can be seen that Inditex has a significant position in the Spanish market.

The final aim of this work was to analyze the current trends in the industry. Among the major trends in the industry can be classified Spanish competitiveness against Asian, using of modern technologies such as nanotechnology in clothing production, increasing protection of intellectual property - particularly in falsification of goods, the expansion of competition Benetton due to franchisees, and also the application of Corporate Social Responsibility across whole company. Another trend that is seen in the shopping behavior of consumers, it is a need to cosine shopping with emotion and experience. Since 2005, clusters of clothing were established on the European market as protection against Asian competitors. Latest trends are linked to price squeezing down in sales of

clothing for consumers and more frequent replacement of the collection, which were replaced by a six-month cycles, monthly or even weekly rotation cycle collection.

Finally we can say that all the objectives were fulfilled. Hypotheses were developed to goals, hypotheses tested above and verified thanks to statistical program R. Based on the statistical process the four hypotheses were confirmed. From these hypotheses appeared that the profits of Inditex and H & M are growing, and Inditex's profits have been growing more than H & M, the number of stores is dependent on the size of the company's profit and number of employees depends on the number of stores. All hypotheses were confirmed and they determine that both companies show financial stability and long term growth.

Usability of work is giving information about textile and clothing industry in Europe, particularly about the company Inditex, which is compared with H & M. The position of individual companies and financial developments on the market ensue from the comparison of past. The work also shows the trends in the industry. The work is suitable for companies that do business not only in the textile and clothing industry, but also in other fields and they can take examples from the past, which are based on the data.

Keywords: retailing, retailing chain, textile and clothing industry, market, Spain, Inditex, H&M, TOP retailers, competitions, financial analysis, STEP analysis, trends, profit, financial report.

Seznam použitých zdrojů

Použitá literatura

About H&M. *Annual Report 2000* [online]. 2001 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2000_en.pdf

About H&M. *Annual Report 2001* [online]. 2002 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2001_en.pdf

About H&M. *Annual Report 2002* [online]. 2003 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2002_en.pdf

About H&M. *Annual Report 2003* [online]. 2004 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2003_en.pdf

About H&M. *Annual Report 2004* [online]. 2005 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2004_en.pdf

About H&M. *Annual Report 2005* [online]. 2006 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2005_en.pdf

About H&M. *Annual Report 2006* [online]. 2007 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2006_en.pdf

About H&M. *Annual Report 2007* [online]. 2008 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2007_en.pdf

About H&M. *Annual Report 2008* [online]. 2009 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2008_p1_en.pdf

About H&M. *Annual Report 2008* [online]. 2009 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2008_p2_en.pdf

About H&M. *Annual Report 2009* [online]. 2010 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2009_p1_en.pdf

About H&M. *Annual Report 2009* [online]. 2010 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2009_p2_en.pdf

About H&M. *Annual Report 2010* [online]. 2011 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2010_p1_en.pdf

- About H&M. *Annual Report 2010* [online]. 2011 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2010_p2_en.pdf
- About H&M. *Annual Report 2011* [online]. 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2011_P1_en.pdf
- About H&M. *Annual Report 2011* [online]. 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2011_P2_en.pdf
- About H&M. *The H&M group* [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://about.hm.com/content/hm/AboutSection/en/About/Facts-About-HM/Brands-and-Collections/HM-Group.html>
- Agrokrom. *Finanční analýza* [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: http://www.agrokrom.cz/texty/ekonomika/vuze_novak/NOVAK_FINANCNI_ANALYZA.pdf
- BALL, D. a MCCULLOCH JR., H. *International business: Introduction and essentials*. Homewood: Richard D. Irwin, 1990. ISBN 0-256-08010-0.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P. a ŠULEŘ, O. *Management: Co je management, Procesní řízení, Obsah řízení, Manažerské dovednosti*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- Benetton. *Benetton Group* [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.benettongroup.com>
- BERMAN, B. a EVANS, J. R. *Marketing*. New York: MacMillan Publishing Co., 1992. ISBN 0-02-334250-1.
- BERMAN, B. a EVANS, J.R. *Marketing*. New York: MacMillan Publishing Co., 1992. 5 th. ISBN 0-02-334250-1.
- Bezpečnost bezkontaktních plateb. *Měšec* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/bankovni-ucty/platebni-karty/bezkontaktni-platby/pruvodce/bezpecnost-bezkontaktnich-plateb/>
- BROWN, Ch. History of trade. [online] *History world*. 2001 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.historyworld.net/wrldhis/plaintexthistories.asp?paragraphid=hbk>
- BURSTINER, I. *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-55-4.
- CIMLER, P. a ZADRAŽILOVÁ D. *Retail Management*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.
- Confederation Fiscale Europeenne. *Labor Law in Spain* [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <https://www.cfe-eutax.org/taxation/labor-law/spain>
- Confederation Fiscale Europeenne. *Latest news* [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <https://www.cfe-eutax.org/>
- De H&M a &Other Stories: el gigante sueco cadena a cadena. *Modaes* [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.modaes.es/empresa/20130328/de-hm-a-other-stories-el-gigante-sueco-cadena-a-cadena.html>

- Deloitte. *Global Powers of Retailing 2013: Retail Beyond* [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Industries/Consumer%20business/Deloitte_Global_Powers_of_Retail_2013.pdf
- DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha, Karolinum, 2008. ISBN 80-246-0139-7
- EEPLE, J. B. *Kronika historie světa*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2004. ISBN 80-242-1146-7.
- Ekonom: Bez práce je každý desátý Evropan, hodně riskuje*. Praha: Economia, 2012. ISSN 1210-0714
- Ekonom: Španělsko oficiálně žádá o pomoc, hodně riskuje*. Praha: Economia, 2012. ISSN 1210-0714
- European Commission. *What ACTA is about* [online]. 2012 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2012/january/tradoc_149003.pdf
- Eurostat. EUROPEAN COMMISSION. *Eurostat* [online]. 2013 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
- Evropa jedná o dotacích pro Horizon 2020. *Wordpress* [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://vsmonitor.wordpress.com/2013/02/04/evropa-jedna-o-dotacich-pro-horizon-2020/>
- Fashioning the future: Challenges for the European textiles and clothing sector. *European monitoring centre on change*[online]. 2005 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/tn05002a.htm>
- Franchise Business Economic Outlook: 2011. *Franchise* [online]. 2011 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise%20Business%20Outlook%20Report%202011%20final.pdf>
- Gap Inc.'s Global Runwa. *Gap Inc.* [online]. 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://www.gapinc.com/content/attachments/gapinc/GPSEarnings/GPS_GlobalRunway.pdf
- GHEMAWA, P. a NUENO, J. L. *ZARA:Fast Fashion* [online]. Harvard, 2006 [cit. 2013-03-28]. ISBN 9-703-497. Dostupné z: <http://researchingsustainability.files.wordpress.com/2012/01/zara-harvard-case.pdf>. Article. Harvard Business School.
- GIULI, M. *The competitiveness of the European textile industry*. London, 1997. ISBN 1366-629. Dostupné z: <http://ecsocman.hse.ru/data/782/645/1219/textile.pdf>. Article. South Bank University London
- Global Innovation Cycles by Retail. *Crd-aida* [online]. 2011 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://crd-aida.ro/RePEc/rdc/v2i2/2.pdf>
- HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum*. Praha, Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-485-4.
- How much does a website cost to set up?. *Eshophosts* [online]. 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.eshophosts.co.uk/site-news/how-much-does-it-cost-to-build-an-ecommerce-website/>

- Changes in textiles. *Archive* [online]. 2012 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://archive.unu.edu/unupress/unupbooks/uu37we/uu37we0c.htm>
- Inditex Dazzles its Competitors Again. *Wharton* [online]. 2005 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=1050&language=english>
- Inditex. INDITEX GROUP. *Inditex* [online]. 2011 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://inditex.com/en>
- KALÍNSKÁ, E. *Mezinárodní obchod v 21. stol.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3396-8.
- KARLOF, B. a OSTBLOM, S. *Benchmarking.* Praha, Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-23-
- KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ. *Bílá kniha o obchodu: Sdělené komise radě, evropskému parlamentu, ekonomickému a sociálnímu výboru a výboru regionů.* Brusel, 1999.
- KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Principles of marketing.* Pearson: Upper Saddle River, 2010. ISBN 978-0-13-700669-4.
- KOTLER, P. *Marketing Management.* Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- KOŽELOUH, J., TKÁČ, P. a ŠTEFANEC, M. *Nesnesitelná lehkost nakupování.* Brno: NEzávislé Sociálně Ekologické HNUTÍ - NESEHNUTÍ, 2010. ISBN 978-80-87217-07-8.
- KRONICK, J. C. *Sociologický časopis.* Praha: Sociologické nakladatelství, 1997, XXXIII., č. 1. ISSN 0038-0288. Dostupné z: http://sreview.soc.cas.cz/uploads/d9ea8b94ec58c839306f61835d149215d1a90b3f_276_057KRONI.pdf
- KUBÁTOVÁ, H. *Metodologie sociologie.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouc, 2006. ISBN 8024415496.
- Las 100 primeras empresas de España de Ranking 5000 Edición 2011. *Ranking 5000* [online]. 2011 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.ranking5000.com/top100-ranking-empresas-espana-2011/>
- LEDNICKÝ V. *Strategické řízení.* 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80+7329+131+2.
- LEVY, M. a WEITZ, B. A. *Retailing Management.* Seventh. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2009. ISBN 978-0-07-128424-0.
- MACHKOVÁ, H., SANTO, A. a ZAMYKALOVÁ, M. a KOL. *Mezinárodní obchod a marketing: Praktická výkladová encyklopedie.* Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.
- Market monitor. *Atradius: managing risk, enabling trade* [online]. 2011 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://www.atradius.cz/images/stories/market_monitor/August2011MM_UK.pdf

- MAŘÍK, M. *Finanční analýza a plánování v obchodních podnicích*. Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-7079-487-9.
- MASON, B. J., MAYER, M. L. a EZELL, H. F. *Retailing*. Homewood: Richard D. Irwin, 1991. ISBN 0-256-11410-2.
- MCCARTHY, E. J. a PERREAULT JR, W.D.. *Basic marketing*. Homewood: Richard D. Irwing, 2010. ISBN 9780073529950.
- Míra inflace v zahraničí. *Finance* [online]. 2011 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/eu-svet/svetove-makroukazatele/inflace/>
- Mobile Payment Market, Users Worldwide & Countries Forecast to 2014. *Market Research* [online]. 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.marketresearch.com/Renub-Research-v3619/Mobile-Payment-Users-Worldwide-Countries-6849410/>
- Mobilní platby: Trend roku 2012 u obchodníků. *Strategie* [online]. 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/mobilni-platby-trend-roku-2012-u-obchodniku-761805>
- Nano.tul.cz: Nanotechnologie [online]. [2009] [cit. 2013-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://nano.tul.cz/nanotechnologie>>.
- National accounts – GDP. *Eurostat: European Commission* [online]. 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/National_accounts_%E2%80%93_GDP
- NENADÁL, J., VYKYDAL, D. a HALFAROVÁ, P. *Benchmarking mýty a skutečnosti: Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- Podniky a průmysl. *Evropská komise* [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/index_cs.htm
- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. Vydání. Praha : Grada Publishing, 1994. 403 s. ISBN. 80-85605-11-2.
- PRAŽSKÁ, L. a JINDRA, J. *Obchodní podnikání : retail management*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.
- R & D expenditure. *Eurostat: European Commission* [online]. 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/R_%26_D_expenditure
- Research and development expenditure in Spain. *Trading Economics* [online]. 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/spain/research-and-development-expenditure-percent-of-gdp-wb-data.html>
- Rights Protection Cooperation Program. *Allegro* [online]. 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://poznaj.allegro.pl/wop/index-en.php?tab=about-the-program>
- ROBBINS, S. a COULTER, M. *Management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, 2. Vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8

- SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. Přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN. 80-7179-367-1.
- SHAPIRO, B. P., DOLAN, J. R. a QUELCH, J.A. *Marketing management: Principles, analysis and applications*. Illinois: Richard D. Irwing, Inc., 1985. ISBN 0-256-03153-3.
- Slovník controllingu. Praha, Management Press, 2007. ISBN 970-80-7261-085-3.
- Spain GDP. *Country Economy* [online]. 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://countryeconomy.com/gdp/spain>
- Spain: How's Life?. *OECD Better Life Index* [online]. 2011 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/spain/>
- Stern. *Return on Equity by Sector* [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/roe.html
- Strategic and financial valuation of Inditex. *Student Thesis* [online]. 2009 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/383/egill_arnarsson.pdf?sequence=1
- Sustainable and responsible business Corporate Social Responsibility (CSR). *Enterprise and industry* [online]. 2012 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm
- Swedish krona (SEK). *European Central Bank* [online]. březen 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.ecb.int/stats/exchange/eurofxref/html/eurofxref-graph-sek.en.html>
- SYNEK, M. Ekonomická analýza. Vyd. 1. V Praze : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003. ISBN 8024506033.
- Tax in Spain. *Worldwide-tax* [online]. 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://www.worldwide-tax.com/spain/spain_taxes.asp
- Textiles and clothing: The EU-27 textiles and clothing industry. *Enterprise and Industry* [online]. 2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/single-market/eu27/>
- The cost of setting up an online shop. *Epro* [online]. 2010 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.epro.co.uk/cost-of-setting-up-an-online-shop/>
- The Regions of Spain. *Spanish web* [online]. 2002-2011 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.spanish-web.com/regions/>
- TIRADO, T.. Christopher Columbus and his Legacy. [online]*BBC History* . Naposledy upraveno 17. 2. 2011 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: http://www.bbc.co.uk/history/british/tudors/columbus_legacy_01.shtml
- Top 25 Retailers in Europe. VERAART RESEARCH. *Retail Index* [online]. 2011 [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://www.retail-index.com/HomeSearch/TopretailersinEuropebycountry.aspx>
- Unemployment statistics. *Eurostat: European Commission* [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics

- VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. Praha: EKOPRESS, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
- ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.
- Zara Marketing Campaign. In: *Slideshare* [online]. 2009 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/preciousssa/zara-marketing>
- 5.000 Mayores Empresas. IBERINFORM. *Ranking 5000* [online]. 2011 [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://www.ranking5000.com/top100-ranking-empresas-espana-2011/>
- 8 th European Academy Of Design Conference. *Retail design, experience economy and the greying population* [online]. 2009 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: http://www.academia.edu/215353/Retail_design_experience_economy_and_the_greyin_g_population_a_European_perspective

Seznam obrázků

Obrázek 1: PEST analýza	17
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	20
Obrázek 3: Model šesti sil podle Grovea.....	21
Obrázek 4: Model benchmarkingu podle Amerického centra pro produktivitu a jakost	23
Obrázek 5: Model benchmarkingu podle EFQM	24

Seznam tabulek

Tabulka 1: TOP 25 mezinárodních retailerů za rok 2011.....	13
Tabulka 2: Hodnotící tabulka Kralickova rychlého testu	16
Tabulka 3: Počet prodejen k roku 2012	28
Tabulka 4: Přehled ukazatelů rentability firmy Inditex a H&M za dobu 10 let.....	35
Tabulka 5: Kralickův Quick test společnosti Inditex od roku 2001 do roku 2011	39
Tabulka 6: Míra inflace od roku 2001 do roku 2011 ve Španělsku a EU-27	40
Tabulka 7: Vývoj nezaměstnanosti od roku 2001 a 2011 ve Španělsku a EU-27	40
Tabulka 8: Progresivní míra zdanění u příjmu ve Španělsku	44
Tabulka 9: TOP 30 španělských společností za rok 2011 s obratem uvedeným v eurech	47
Tabulka 10: Růst zisku společnosti Inditex a H&M od roku 2002 do roku 2011	48

Seznam grafů

Graf 1 Životní cyklus maloobchodního podniku.....	9
Graf 2: Strategický inflexní bod SIB – křivka úspěšnosti	21
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců k počtu prodejen od roku 2001 do roku 2011 ve společnostech Inditex a H&M	33
Graf 4: Vývoj čistého zisku k počtu prodejen společnosti Inditex a H&M od roku 2001 do 2011	34
Graf 5: Vývoj čistého zisku společnosti Inditex a H&M od roku 2001 do roku 2011 ...	35
Graf 6: Vývoj běžné likvidity firmy Inditex a H&M za dobu 10 let.....	36
Graf 7: Vývoj věřitelského rizika firmy Inditex a H&M od roku 2001 do 2011	37
Graf 8: Pohotovostní likvidita společnosti Inditex od roku 2001 do roku 2011.....	38

Graf 9: Vývoj HDP ve Španělsku.....	40
Graf 10: Vývoj HDP v EU-27 (mld. EUR)	41
Graf 11: Výdaje na výzkum a vývoj ve Španělsko jako procento z HDP	43
Graf 12: Počet nově založených podniků pod franšízou od roku 2007 do roku 2011 v USA	52